

والأدوات في مقارنة الأداء الفعلي المستهدف في جميع مراحل التغيير بالنسبة للنشاط الواحد في جميع أنشطة الجامعة ككل<sup>(٢٨)</sup>. وبناء على ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء المؤسسي إجرائيا بأنه مجموعة من الآليات التنظيمية التي يقوم بها فريق عمل بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة في ضوء معايير محددة.

### ٣- كايزن Kaizen :

كايزن هو كلمة يابانية الأصل تتكون من مقطعين (Kai) وتعنى التغيير و (Zen) وتعنى نحو الأحسن<sup>(٢٩)</sup>.

ويقصد بها البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في أماكن العمل وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في الوحدة الاقتصادية<sup>(٣٠)</sup>.

كما تعرف بأنها إطار عام قابل للتعديل يشمل كل المعتقدات والقيم التنظيمية التي تضمن

استمرارية تركيز كل من الإدارة والعاملين على الخروج بمنتجات خالية من أى عيب<sup>(٣١)</sup>. ويعرفها البعض بأنها عملية تخفيض الكلفة خلال عملية تصنيع المنتج من خلال

تحسينات صغيرة ومستمرة<sup>(٣٢)</sup>.

مما سبق يمكن تعريف مدخل كايزن للتحسين المستمر إجرائيا بأنه البحث المستمر عن التحسين للأفضل في أماكن العمل وطرق الإنتاج والخروج بمنتجات خالية من العيوب وبأقل تكلفة.

### ٤- التحسين المستمر : Continuous Improvement

يعرف التحسين المستمر بأنه البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذه تتضمن المقارنة بالتطبيقات المميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات<sup>(٣٣)</sup>.

كما يعرف بأنه فلسفة إدارية تعمل على تحسين العمليات والأنشطة المرتبطة بالآلات والمعدات والأفراد وطرق الإنتاج بصورة مستمرة وذلك لتقليل العيوب في منتجاتها والوقوف لمواجهة المنافسة في السوق ومحاولة وصول المؤسسة إلى الإتقان بالتحسين في العمليات الإنتاجية بشكل مستمر<sup>(٣٤)</sup>.

ويشكل التحسين المستمر أساسا مهما لزيادة فاعلية وكفاءة عمليات الجودة وتخفيض التكاليف لأجل تقديم مزايا إضافية إلى المؤسسة ، إذ أصبح إجراء التحسين المستمر حافزا يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية وبأقل تكلفة فضلا عن تمكين المؤسسة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم على مواكبة التطور التكنولوجي

للمعاملات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوى كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة<sup>(٣٥)</sup>.

ويعرف التحسين المستمر إجرائيا بأنه فلسفة إدارية تعمل على البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات ونقص التكاليف وتقدم مزايا إضافية للمؤسسة من أجل مواجهة والمنافسة في السوق والوصول إلى الإتقان والجودة العالية بأقل تكلفة.

### الدراسات السابقة:

يمكن تصنيف الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث وفقا للمحاور التالية:

#### المحور الأول: دراسات تتعلق بالأداء المؤسسي:

١ - تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري، ٢٠٠٤، ص ٣٦.

تهدف الدراسة إلى رصد أهم العوامل التي تؤثر في تقييم الأداء المؤسسي وأهدافه وذلك بالكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية هي المدخلات والمخرجات والأهداف ، كما تهدف الدراسات إلى طرح نموذج لقياس أداء المنظمات في مصر ، مع الأخذ في الاعتبار أن مؤشرات هذا النموذج تختلف وفقا لطبيعة نشاط كل منظمة . وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية التقييم المؤسسي تتميز بالحركة والاستمرارية والمرونة ، وإلقاء الضوء على المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء التصحيح ومنها الاستخدام الغير سليم للأفراد والتوزيع غير السليم للأدوات ، كما توصلت إلى أن هناك عدة مؤشرات لتقييم الأداء منها المؤشرات غير المالية وأساليب القياس المقارن ، ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ، ومؤشرات التنافسية وغيرها .

٢ - "التقييم المؤسسي في التخطيط للتنمية: تقييم القدرات المحلية للمشاركة في البرامج المستدامة في شمال سيريلانكا ، ٢٠٠٧، ص ٣٧).

تهدف الدراسة إلى التحقق من عملية التقييم المؤسسي ، وقد تم هذا التحقق من خلال دراسة متأنية ومراجعة الأطر المؤسسية للتقييم والاهتمام بالتقييم المؤسسي في شمال سيريلانكا. تجد هذه الدراسة أن عمليات التقييم المؤسسي ذات صلة للغاية وتسهم في التخطيط للمشروعات ، ويمكن استخدام عملية لتحديد الأداء الداخلي للمؤسسة فضلا عن نظام من أجل وضع تصورات أخرى. وتؤدي المنتجات من التقييم المؤسسي إلى ظهور إطار تنمية للقدرات في عملية التخطيط للمشروع بالإضافة إلى المنتجات المادية للتقييم المؤسسي.

٣- "أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ، ٢٠٠٨" (٣٨):

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف ، وتطبيق المصارف الإسلامية في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن الأداء المؤسسي يسير بدرجة عالية ويرجع ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا بتحسين القدرة التنافسية وأنه لا توجد فروق حول إبعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي يعزى للجنسين.

٤- "تحقيق تقييم الهدف الاستراتيجي المؤسسي ، ٢٠٠٩" (٣٩):

تهدف الدراسة إلى توضيح أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة شائعة تستخدم في الكليات والجامعات للمساعدة في تحقيق الأهداف المؤسسية ، وقد اتخذت القادة في مجال التعليم العالي أفضل الممارسات من إدارة الشركات وتكييفها في محاولة لوضع منهج للتخطيط المؤسسي والتقييم والمساءلة وقد تم إنشاء نماذج مختلفة في ذلك واستخدمت الدراسة المدح والمقابلة التي تعزز عرض الوثائق المؤسسية كما حددت الدراسة وجود علاقة بين تخصيص الموارد على أساس استراتيجي وتحقيق الأهداف والأولويات المؤسسية.

٥- "دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، ٢٠١٠" (٤٠):

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع كلا من التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية والتعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ووضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء التدريسي وفقاً لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي. واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها ضرورة وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة مجتمع الجامعة الداخلي والخارجي ، ووضع مؤشرات أداء محددة للأهداف ، ووضع دليل سياسات واضح ، والعمل على تعزيز أنظمة الحوافز.

٦- "التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الإستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية ، ٢٠١١" (٤١):

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على تجربة التقييم الذاتي المؤسسي في الجامعات الفلسطينية وانعكاسها على التخطيط الإستراتيجي فيها: فالتقييم المؤسسي يسهم في عملية التحسين

المستمر لكونه مكونا رئيسيا من مكونات العمل التربوى ونظاما للتغذية الراجعة فى صنع القرارات المختلفة من أجل تطوير الأداء وفى تخطيط البرامج والمشروعات التربوية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ، كما اتبعت المنهج البنائى الذى استخدم النتائج منها اعتماد نتائج التقييم الذاتى المؤسسى كأساس ومدخل مهم من مداخل تحليل الوضع الراهن ، تنفيذ عملية التقييم الذاتى بجهود ذاتية لتطوير قدرات الكوادر المؤسسية ونشر ثقافة الجودة والتطوير المؤسسى ، ضرورة إجراء أبحاث حول معايير التقييم المؤسسى للوصول إلى أفضل المعايير والمؤشرات.

٧- "التقييم المؤسسى فى الكليات متعددة الاعتماد البرنامجى ، ٢٠١٢" (٤٢):

تهدف الدراسة على توضيح أن العديد من الكليات تحاول الحفاظ على اعتمادها البرنامجى المتعدد بالإضافة إلى الاعتماد الإقليمى. ويتطلب كلا الاعتماد الإقليمى والبرنامجى تقييم تعلم الطلاب وبرنامج الفاعلية المؤسسية ، وبذلك تهدف الدراسة إلى تحقيق حوازة بين كيف تتم توقعات تقييم المنظمات للاعتماد مع عملية التقييم المؤسسى. وقد استخدم البحث أسلوب دراسة الحالة التى شملت مراجعة الوثائق والمقابلات من خلال دراسة ثلاث كليات بها ثلاثة أو أكثر من الاعتماد البرنامجى.

المحور الثانى: دراسات تتعلق بمدخل كايزن للتحسين المستمر:

١- "إثراء بيئة العمل: دراسة لتأثير كايزن اليابانية على خصائص العمل وتحفيز العاملين ، ١٩٩٦" (٤٣):

تهدف الدراسة على توضيح أن كايزن اليابانية قد برزت بالولايات المتحدة كمنهجية للزيادة الهائلة فى الإنتاجية بالشركات التى توظف مبادئ وممارسات كايزن ، وأن من السمات الرئيسية لكاييزن هو إعادة تصميم العمل الذى يعود على ابتكار العامل ، ثم ازدهار هذا العمل فى بيئة تشجع على التنمية والتحفيز والنمو ، فكاييزن هى استراتيجية للإثراء الوظيفى عن طريقها يمكن أن ينتقل العامل من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى ، كما أنها تعمل على تحفيز العامل لبذل أقصى طاقاته وعن طريقها يمكن تحديد نقاط القوة والضعف.

٢- "البحوث ووضع دليل لاستخدام كايزن فى النهوض بالقرارات فى إحدى كليات المجتمع ، ١٩٩٩" (٤٤):

تهدف الدراسة إلى توضيح استخدام عملية البحث والتطوير لعمل دليل على أساس مدخل كايزن لمساعدة مديرى التعليم على تعزيز القرارات. وقد أسفر البحث إلى مزيد من الحاجة إلى هذا التحليل وأن كايزن يوفر الأساس إلى أن مفاهيم كايزن يمكن تطبيقها فى أى مؤسسة ،

ويتضمن البحث تاريخ التحسين المستمر ، والكيفية التي بها يتم تطبيق مفاهيم التحسين المستمر في مجال التعليم. وقد تم اختيار الإداريين بكلية المجتمع كما تم اختيار المشاركين في مجال الاختبار الميداني وكانت التعليقات المقدمة من قبل المراجعين داعمة للغاية من الدليل ، وقد تم تطبيق البحث في كلية بشمال وسط ولاية ميسوى. وعلى الرغم من ذلك إلا أن النتائج يمكن تعميمها على كليات أخرى.

٣- "دراسة ميدانية لفعالية كايزن: نتائج وعوامل النجاح ، ٢٠٠٦" (٤٥):

تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج دراسة ميدانية في مواقع متعددة لعدد ست منظمات تصنيع، على الرغم من أنه لم يكن هناك منهجية للبحوث التجريبية لمدخل كايزن حتى منتصف عام ١٩٩٠ ، وقد تم تطوير نموذج بناء على نظرية فعالية الحدث والمستمدة من المواد الموجودة في كايزن والأدبيات ذات الصلة بالمشروعات وفرق العمل. وفي هذا النموذج تتعلق نتائج الحدث في كايزن بالمدخلات الرئيسية وبالعمليات التي تتم داخل النظام ، ويتم قياس أداء كايزن وتحليل العلاقات بين النتائج والعوامل الداخلية وتحليل الانحدار. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اثنين من نتائج النظام الاجتماعي (اتجاهات العاملين نحو كايزن، معرفة العاملين بأسلوب حل المشكلات أي الاتجاهات والمهارات).

٤- "عوامل النجاح لاستدامة نتائج كايزن ، ٢٠١٠" (٤٦):

تهدف الدراسة إلى توضيح أن مدخل كايزن يركز على فلسفة التحسين المستمر ، وذلك عن طريق استخدام فريق استخدام كايزن ذو وظائف متعددة لتحسين العمل المستهدف في إطار زمني متسارع. وقد بدأ استخدام كايزن على نطاق واسع من أجل إحداث تغيير إيجابي في نتائج العديد من الأعمال ، وقد تم تطبيق البحث عن طريق دراسة ميدانية لثمانى منظمات قبل تطبيق كايزن وبعده ، وقد تم التعرف على العوامل التي كانت مرتبطة بشدة بنتائج الاستدامة وهي خصائص منطقة العمل ، والإشراف ، والتجريب ، كما تم التعرف على بعض النتائج غير المتوقعة التي تتعلق بتتبع أداء كايزن والمبادئ الموجهة لأداء العاملين.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة بمزيد من التدقيق العلمي يتضح أنها تشابهت مع البحث الحالي في الاهتمام بالمتغيرات البحثية قيد البحث الحالي وهي تقييم الأداء المؤسسى ، ومدخل كايزن للتحسين المستمر برؤى وتحليل لكل متغير على حده دون الربط بينهما وذلك ما اهتم به البحث الحالي.

وقد استفاد البحث الحالى من الدراسات السابقة فى عدة جوانب منها الإطار المفاهيمى عند صياغة مشكلة البحث واختيار أنسب الأدوات البحثية ، ومن النتائج والتوصيات .

كما يتضح عند عرض الدراسات السابقة أن منها ما ركز على تقييم الأداء المؤسسى مثل العلاقة بين التقييم المؤسسى وتطوير الأداء ، أو التقييم المؤسسى والتخطيط للتنمية ، أو التقييم المؤسسى والجودة الشاملة ، أو التقييم المؤسسى والتخطيط الاستراتيجى، أو التقييم المؤسسى فى الكليات متعددة الاعتماد البرنامجى ، أو تقييم الفعالية المؤسسية بكليات المجتمع ، أو دراسات سابقة اهتمت بمدخل كايزن للتحسين المستمر مثل دراسة تأثير كايزن اليابانية على خصائص العمل وتحفيز العاملين ، أو وضع دليل لاستخدام كايزن فى النهوض بالقرارات فى إحدى كليات المجتمع ، أو الدراسة الميدانية لفعالية كايزن ، وعوامل النجاح لاستدامة نتائج كايزن. لكن البحث الحالى يختلف عن الدراسات السابقة فى تناوله تقييم الأداء المؤسسى بجامعة كفرالشيخ باستخدام مدخل كايزن للتحسين المستمر ووضع آليات مقترحة تتماشى مع الظروف الراهنة والتحديات التى تواجهها الجامعة وواقع نظامها الإدارى ومتطلبات تطويره.

### خطوات البحث:

يسير البحث وفقا للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث ويشمل (المقدمة ، المشكلة ، الأهداف ، الأهمية ، المنهج ، الحدود ، المصطلحات ، الدراسات السابقة ، خطوات البحث).

الخطوة الثانية: تحديد الاطار النظرى للبحث من خلال الأدبيات والدراسات السابقة فى هذا المجال، ويتضمن محورين:

المحور الأول: تقييم الأداء المؤسسى (اطار نظرى) .

المحور الثانى: مدخل كايزن للتحسين المستمر (اطار نظرى).

الخطوة الثالثة: تقييم الأداء المؤسسى بالجامعات المصرية (دراسة نظرية) .

الخطوة الرابعة: واقع تقييم الأداء المؤسسى بجامعة كفرالشيخ باستخدام مدخل كايزن للتحسين المستمر (دراسة ميدانية) .

الخطوة الخامسة: آليات مقترحة لتطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر فى تقييم الأداء المؤسسى بجامعة كفر الشيخ .

## القسم الثاني

### المحور الأول: تقييم الأداء المؤسسي (إطار نظري)

تواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر العديد من التحديات ، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة ، وترتبط كفاءة الأداء في المؤسسة بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المؤسسة ، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة والتي تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية ، قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى أداء .

وتتبلور عملية التقييم في المنظمات فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربين على أدائها ، وتستخدم فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي<sup>(٤٧)</sup>.

أولاً: ماهية تقييم الأداء المؤسسي وأهميته:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>(٤٨)</sup>. كما يعرف الأداء بأنه إنجاز العمل المطلوب أدائه من الفرد أو القدرة على الفعل بكفاءة وسرعة عالية ، وهو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ، وهو يعتقد إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة<sup>(٤٩)</sup>. ويمكن تصنيف الأداء إلى<sup>(٥٠)</sup>:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الوظائف للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية ، الأرياح ، النمو ، ....

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية ، وأداء وظيفة الأفراد ، وأداء وظيفة التموين ، وأداء وظيفة الإنتاج ، وأداء وظيفة التسويق<sup>(٥١)</sup>.

أما المؤسسة فهي تعرف بأنها لفظ يطلق على كل نظام سياسي اجتماعي اقتصادي قائم في مكان ما بكل إيجابياته وسلبياته ، وتتشكل المؤسسة لتلبية فكرة أو حاجة اجتماعية فتخلق لدى أفرادها شعوراً بالاختلاف والتميز تجاه الآخرين<sup>(٥٢)</sup>.

كما تعرف المؤسسة بأنها كيان اجتماعي منسق بوعي ، وله حدود واضحة المعالم ، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف<sup>(٥٣)</sup>.

وتمثل المؤسسة نوع من أنواع الهياكل التنظيمية التي تشكل إطارا اجتماعيا يتصف بالاعتراف المتزايد بدور المؤسسات ، والتفاعل بين الإنسان والنشاط في إطار قانوني. وقد أصبح مفهوم المؤسسة واسع الانتشار في العلوم الاجتماعية مما يعكس النمو في الاقتصاد المؤسسي ، فاستخدام المصطلح له تاريخ طويل المدى فهو يرجع إلى عام ١٧٢٥ ، كما يستخدم في الكثير من المجالات الأخرى مثل الاجتماع والسياسة والجغرافيا<sup>(٥٤)</sup>.

ويعرف الأداء المؤسسي بالمنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها المحيطة كالآتي<sup>(٥٥)</sup>:

البعد الأول: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.

البعد الثاني: أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

البعد الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويعتبر الأداء المؤسسي الوسيلة التي تجعل المنظمة تعمل من خلال مساعدة الأفراد للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الأفعال.

وبالرغم من اشتغال مفهوم أداء المؤسسات على هذه المداخل الثلاثة إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرد ، فأداء المؤسسة يختلف عن أداء الفرد ، ويختلف عن أداء الوحدة التنظيمية ، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة عليها<sup>(٥٦)</sup>.

كما أن الأداء المؤسسي يبدأ بتحديد الأهداف تحديدا علميا وثيقا ، وينتهي بتحديد مؤشرات يتم على أساسها تقييم الأداء ، مع ضرورة توافر عدة متطلبات مثل وجود معدل محدد ينبغي الوصول إليه ، وتوافر تغذية راجعة حول أداء المؤسسة وقياس الأداء الفعلي لها ومقارنته بالأداء المحدد مسبقا<sup>(٥٧)</sup>.

ويعرف تقييم الأداء المؤسسي بأنه قياس أداء المؤسسة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية فترة معينة ، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل<sup>(٥٨)</sup>. كما يعرف بأنه مدى تحقيق المؤسسة أو عدم تحقيقها لأهدافها المتوقعة<sup>(٥٩)</sup>.

وقد نشأت أيديولوجيتان لتقييم المؤسسات التعليمية في الثمانينيات من القرن الماضي ، جاءت الأولى من داخل الجامعة كاستجابة جزئية لحركات الإصلاح المتنامية ، والتي استندت إلى تحسينات مفاجئة يمكن تحقيقها من خلال التوقعات العالية ، وتقديم تغذية راجعة مستمرة



حول الأداء ، أما الأيديولوجية الثانية فلها جذور خارج المؤسسات التعليمية ، وتستند إلى أنه ينبغي أن تكون المؤسسات مسؤولة عن وضع مقاييس واضحة للأداء فيما يتعلق بتعليم الطلاب . وفى منتصف التسعينيات حل الاعتماد الأكاديمي بشكل واسع كدافع خارجي رئيسي لتقييم المؤسسات التعليمية وأشير إلى ذلك بشكل أكثر مباشرة من خلال تبني (الفعالية المؤسسية) كمعيار جديد للاعتراف بالمؤسسة التعليمية<sup>(١٠)</sup>.

وبذلك فإن التطورات التي حدثت بالمؤسسات التعليمية فى العقود الأخيرة قد أدت إلى ظهور العديد من أساليب تقييم الأداء المؤسسى ، بعضها استند إلى نماذج محددة بأوزان نسبية لمحاور أساسية فى عملية تقييم أداء المؤسسة ، والاتجاه نحو تميز الأداء ، والبعض الآخر اتجه نحو إيجاد علاقات ارتباطية بين الغاية الأساسية Mission ورؤية المؤسسة Vision فى تحقيق تلك الغاية ، وكيفية ترجمة ذلك فى إطار إستراتيجى أو خطة عمل طويلة الأجل<sup>(١١)</sup>. وأصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل اهتمام العديد من المتعاملين مع المؤسسات ، وأصحاب المصالح Stakeholders ، كما أصبح التركيز فى تقييم الأداء على قياس مخرجات المؤسسة غير مناسب ، ومن ثم يتم التركيز على العمليات والمعالجات ذاتها ، والاهتمام بالمقارنات القياسية Benchmarking ، وعدم التركيز على المؤشرات الكمية ، والرقمية فقط دون الاهتمام بقياس جودة الأداء<sup>(١٢)</sup>. وأصبحت مؤشرات قياس تقييم الأداء للمؤسسات تمثل ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها فى مجالات متعددة ، وبمثابة منظومة متكاملة لنتائج الأعمال فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية<sup>(١٣)</sup>.

وتتمثل الاعتبارات التي يجب توافرها فى نظم تقييم الأداء المؤسسى فى الآتى<sup>(١٤)</sup>:

الاعتبار الأول: تحقيق الرؤية الاستراتيجية المحددة للمنظمة يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة بدقة ، هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها ، وقابليتها للقياس.

الاعتبار الثانى: تحديد المقاييس المناسبة : يجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها ، والتأكد من أن المقاييس قد تم اختيارها بشكل صحيح.

الاعتبار الثالث: القياس وسيلة وليس غاية: حيث أن العمل فى المنظمة بهدف تحقيق النتائج المرغوبة والتي تعبر عن جوهر رؤية المنظمة واستراتيجيتها ، فهى تركز على الأهداف التنظيمية.

- التغيير = Change = KAI

- للأفضل = Good = ZEN

وتعنى التغيير نحو الأفضل for the Better (التحسين المستمر) أى أن KAIZEN  
.= Continual Improvement

وهى عبارة عن إستراتيجية سهلة وإبداعية تستطيع أن تخفض الهدر فى الطاقة والوقت والموارد والمساحات وقد مهدت الطريق للشركات اليابانية لتحقيق أعلى معدلات صافى أرباح فى العالم على الرغم من أنها تباع عدد أقل من منافسيها عالميا وبجودة أعلى<sup>(١٢٦)</sup>.

وتعرف كايزن بأنها البحث عن إجراء تحسينات مستمرة فى المواد والعمل وطرق الإنتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل فى الوحدة الاقتصادية أو المصنع<sup>(١٢٧)</sup>.

كما تعرف بأنها إطار عام قليل للتعديل يشمل كل المعتقدات والقيم التنظيمية التى تضمن استمرارية تركيز كل من الإدارة والعاملين على الخروج بمنتجات خالية من أى عيب<sup>(١٢٨)</sup>.

كما يقصد بالكايزن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لابد وأنها تحتوى على هدر ما سواء كان ماديا أو معنويا ، أو فكريا ، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة ينتج قيمة مضافة للعملية والعميل المستفيد من نتائجها. كما يقوم مبدأ الكايزن على أن جميع العاملين فى المؤسسة لهم حق التطوير المستمر من خلال تحقيق خطوات صغيرة ، لكن أثرها يكون كبيرا فى المستقبل<sup>(١٢٩)</sup>.

وتؤدى هذه الاستراتيجية إلى تخفيض الهدر بأنواعه الثلاثة وهى<sup>(١٣٠)</sup>:

- ١- مودا : أى هدر يحدث فى الوقت أو المال.
- ٢- مورا : الهدر بسبب التضارب فى الصلاحيات. أو فى الأعمال ، مثل الاضطراب لإعادة شرح بعض المفاهيم للطلاب فى بداية الفصل الدراسى بالرغم من أنه قد سبق للطلاب وأن درسوها فى مواد سابقة وهذا تكرر وتضارب مصالح بين المواد القديمة والجديدة.
- ٣- مورى: وهو الهدر الناتج عن زيادة الإجهاد البدنى للعاملين ، ومن ذلك استمرار عطل المصاعد فى المباني العالية مما يفرض على الموظفين استخدام الدرج وهو الأمر الذى قد يؤثر على صحة بعضهم.

ويتضمن الجانب الاجتماعى فى كايزن التغيير فى ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزء أساسى فى فلسفة كايزن ، حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه ، ويتعلم أيضا العمل بروح الفريق الواحد فى محاربة الهدر أو الفاقد فى

المنظمة، واستغلال التدريب المركز كوسيلة مباشرة لصنع التغيير والشعور بملكية النجاح ، كما يساعد كايزن على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد<sup>(١٣١)</sup>.

ويتمثل أساس كايزن في<sup>(١٣٢)</sup>:

- أي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد.
  - أي عمل = عمل + مودا (Muda) ، مودا تعنى هدر أو Waste.
  - مودا كلمة يابانية تعنى الأعمال الغير مفيدة أى التى لا تعطى قيمة مضافة.
  - كايزن تركز على مهاجمة كل (مودا) موجودة.
- ومن ثم يكون التغيير باستخدام كايزن كآلية إستراتيجية هو التخلص من الهدر فى العمليات، ولذلك تعتبر كايزن عملية تحسين دائمة تختصر فى (s٤)<sup>(١٣٣)</sup>:
- أ- تمييز بالتأثير الواضح Significant.
  - ب- تركز على الأماكن الأهم إستراتيجيا Strategically Important Areas.
  - ج- تحقق نتائج سريعة Speedily Achieved.
  - د- تحافظ على استمراريتها Sustainable.

وبذلك تعبر جمبا كايزن عن مجموعة الأدوات الإدارية التى تستخدم عالميا لتجعل العمليات التى تتم داخل المؤسسة على المستوى الأول عالميا أى التغيير لتصبح الأفضل عالميا ، حيث أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية يتم حاليا لابد وأنها تحتوى هدرا أو هالكا وأن التخلص من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية<sup>(١٣٤)</sup>.

وتتمثل العناصر الرئيسية لمدخل كايزن فى<sup>(١٣٥)</sup>:

- ١- دوائر الجودة.
- ٢- إعادة الهيكلة.
- ٣- فرق العمل.
- ٤- الروح المعنوية.
- ٥- الانضباط الشخصى.
- ٦- اقتراحات التحسين.

٢- فلسفة مدخل كايزن للتحسين المستمر:

تتمثل فلسفة مدخل كايزن للتحسين المستمر فى:

أ- التحسين على مستوى الفرد:

يكن جوهر فلسفة كايزن فى إدراكها أن الأشخاص القانمين بمهمة معينة هم أكثر الناس دراية ومعرفة بهذه المهمة ، وبالتالي يتم رفع مستوى مسؤوليتهم عن العمل إلى أقصى درجاته عن طريق إشراكهم فى عملية التحسين ومنحهم الثقة اللازمة. بالإضافة إلى ذلك يحدث التغيير والتجديد كنتيجة للجهد الذى يبذله الفريق ككل وبكل مستوياته ومن ثم تختفى الحواجز التنظيمية الوهمية مفسحة المجال لعملية التحسين. فلسفة الكايزن ليست مجرد مدخل لتحقيق التنافسية

ويوضح الجدول التالي الاختلافات الرئيسية بين الأسلوب التقليدي وأسلوب التركيز على العملية نفسها:

جدول رقم (٢)

يوضح الاختلافات الرئيسية بين الأسلوب التقليدي وأسلوب التركيز على العملية نفسها

أسلوب التركيز على العملية	الأسلوب التقليدي (على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة)
العملية هي المشكلة	الأشخاص هم المشكلة
الفرد يساعد في إنجاز المهام.	الفرد يؤدي وظيفته فقط
الفرد يفهم كيف تتسجم وظيفته مع العملية كلها.	الفرد يفهم وظيفته فقط.
يهتم بتقييم مستوى الأداء.	يهتم بتقييم الأفراد.
يغير العملية.	يغير الفرد.
يقلل التناقضات/يقبل التباين.	يصحح الأخطاء.
يسأل عن ما الذي أدى إلى حدوث الخطأ.	يسأل عن من ارتكب الخطأ.

Source: Eu-Japan Center, "World Class Manufacturing", Conference Notes, Brussels, 2000, p. 35.

ويوضح آخرون فلسفة الكايزن كما يلي (١٣٩):

- ١- تخفيض التكاليف: عن طريق خفض المستمر لتكاليف أنشطة الوحدة الاقتصادية التي لا تضيف قيمة وتقليل الهدر والتحسين في وقت الدورة الصناعية ، إذ كلها تسهم في جهد خفض التكلفة فضلا عن اقتراحات التحسين المقترحة من قبل العاملين والتي تؤخذ بجدية ويطبق المناسب منها كلما كان ذلك ممكنا وبالتالي فإن النتيجة عملية إنتاجية أكثر كفاءة وفعالية وأقل تكلفة.
- ب- تحسين الجودة: أي عملية التحسين المستمر للجودة وتمد الوحدة الاقتصادية بخريطة تمكنها من استمرار إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية ، وتوضح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح.
- ج- إرضاء العملاء: إذ أن فلسفة الكايزن تعتمد على التسليم بأهمية العملاء وضرورة إرضاء وإشباع رغباتهم وكذلك الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد ، وأن خدمة العملاء تعد عاملا مهما.

٣- خصائص مدخل كايزن وخطواته:

تتمثل خصائص مدخل الكايزن في (١٤٠):

- ١- يشمل التحسين المستمر بفلسفة الكايزن جميع عمليات المؤسسة.
- ب- يسعى أسلوب الكايزن لتنمية ثقافة تنظيمية تشجع على التحسين والابتكار.
- ج- التطوير المستمر مسئولية كل فرد في المؤسسة وفي جميع المستويات.
- د- يتبنى أسلوب الكايزن مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الساعية إلى بناء القدرات التنافسية.

- ب- نظام الكانبان وهو نظام إمداد للموارد المطلوبة لعملية الإنتاج.
- ج- التوقف لحل المشكلات حيث يتم إيقاف العمل لملاحظة المشكلة والتعرف على جذورها ومن ثم إصلاحها بطريقة تضمن عدم تكرار الخطأ ويمكن عزل المشكلة عن خط الإنتاج ليعود كما كان بشكل مستقل.
- د- مبدأ منع حدوث المشكلات: من خلال إنشاء أنظمة لا تسمح بحدوث الأخطاء أو أنظمة ذكية تستطيع مراقبة الأخطاء.
- هـ- مبدأ معاينة الأشياء بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو سماع وجهات نظر الآخرين.
- و- مبدأ عمق المسؤولية ويتضمن إحساس الشخص بالتقصير والسعى من أجل معالجته.

ويوضح آخرون مبادئ الكايزن كالاتي<sup>(١٤٦)</sup>:

- أ- ليس للتحسين نهاية فهو مستمر طالما أن الوحدة الاقتصادية قائمة وهو من متطلبات وجودها.
- ب- أن التحسين المستمر يمثل عملية شاملة.
- ج- تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في الوحدة الاقتصادية بمعنى أن التحسين المستمر مسئولية كل فرد في المؤسسة التعليمية ، و ليس وقفا على جماعة أو مستوى إدارى معين.
- د- لا يعنى عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة للتحسين.
- هـ- استغلال الوقت لكي نسبق المنافسين وتكون الأولوية لنا.
- و- التركيز على تحسين العمليات، فالتحسين المستمر فى العمليات هو الذى يحقق الوصول إلى النتائج عالية الجودة ، بينما التركيز على النتائج دون الاهتمام بالعمليات قد يؤدي إلى الفشل والنتائج لا تأتي من فراغ بل هي وليدة العمليات.
- ٥- تقنيات مدخل كايزن واستراتيجياته:

تعد تقنيات مدخل كايزن من الوسائل والطرق العلمية التي تساعد على تطبيق مفهوم التحسين المستمر ، حيث تحدد أهم المشاكل فى الواقع التي تعاني منها الوحدات الاقتصادية.

كما تعد هذه التقنيات بمثابة الأسس التي تستند إليها إدارة الوحدات الاقتصادية الصناعية عند حدوث مشكلات فى العمليات الإنتاجية. فضلا على أن كايزن يهدف إلى الاستخدام الأفضل للموارد وتخفيض العيوب إلى أدنى حد ممكن.

ويمكن حصر تقنيات أسلوب كايزن فى خمس عشرة تقنية وهي<sup>(١٤٧)</sup>:

جودة المنتجات المخزنة ، كما أن المخازن سوف تحتاج إلى مزيد من العمالة لتشغيلها وإدارتها.

٤- هدر الإصلاحات (رفض المنتجات): رفض المنتجات يقاطع عملية الإنتاج ويتطلب إعادة العمل مما يهدر الكثير من الجهد والموارد كما أن الرفض يزيد من أعمال الفحص ويتطلب وقتاً إضافياً للإصلاح ، ويتطلب تواجد العمال بشكل دائم.

٤- هدر الحركة: أى حركة يقوم بها الأشخاص ولا تضيف قيمة بشكل مباشر للمنتج تعتبر نوع من أنواع الهدر ، فعلى العمال أن يتجنبوا السير لمسافات طويلة أو رفع حمل الأشياء الثقيلة التى تتطلب بذل مجهود عضلى كبير لأن هذا قد يكون محفوفاً بالمخاطر وبالتالي يعتبر نشاطاً زائداً لا يضيف قيمة للمنتج.

٥- هدر التشغيل: هناك طرق كثيرة قد تؤدي إلى حدوث هدر فى التشغيل وعلى سبيل المثال عدم تزامن العمليات ووجود بعض العوائق قد يؤديان إلى هدر فى التشغيل ، ويمكن التخلص من هذا الهدر عن طريق إعادة تصميم خطوط الإنتاج ومن ثم استخدام مدخلات أقل والحصول على نفس المخرجات والمدخلات هنا يقصد بها المرافق والموارد والمواد الخام. والمخرجات قد تكون عبارة عن منتجات أو خدمات أو محاصيل أو قيمة مضافة. كما يجب أن نقلل من عدد العمال فى خط الإنتاج الواحد فكلما قل عدد العمال كلما كانت النتائج أفضل. فعدد العمال القليل يقلل من احتمالية وقوع أخطاء ، كما يقلل من وجود مشكلات تتعلق بالجودة.

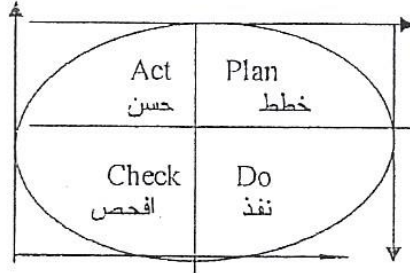
٦- هدر الانتظار: يحدث هدر الانتظار عندما يتعطل العامل عن العمل ، أو عندما يتم تعليق العمل بسبب اختلال التوازن فى خطط الإنتاج ، أو نقص الأجزاء ، أو تعطل الآلات.

٧- هدر النقل: أن تقل المنتجات شئ جوهري فى كل العمليات ، لكن أحيانا التلف لا يحدث إلا أثناء النقل ، ولكى نتجنب الهدر فى هذه الفئة يجب أن يتم دمج أى عملية بعيدة فى المسافة بشكل كبير عن خطط الإنتاج لتصبح جزء من خط الإنتاج نفسه كلما أمكن ذلك.

ج- المعيارية:

يتم وضع المعايير وتحديدها بواسطة الإدارة ، ولكنها يجب أن تكون قابلة للتغيير عندما تتغير الظروف المحيطة وتستطيع الشركات أن تحقق تحسينات جذرية مثل مراجعة المعايير على فترات منتظمة وجمع وتحليل البيانات الخاصة بعيوب التصنيع وتشجيع العمال على ممارسة أنشطة حل المشكلات ، وبعد أن يتم وضع المعايير وتطبيقها سيتمكن العمال من معرفة أهمية

المعايير وأنه بدونها سوف تحدث مشكلات عديدة ، ويقوم العمال بمراجعة المعايير لتصحيح الإنحراف أو ينصحوا الإدارة لتحسين أو تغيير تلك المعايير ، وهذه عملية مستمرة ولا تنتهي أبداً. ويمكن توضيحها باستخدام دائرة ديمينج كما في الشكل التالي<sup>(١٥٣)</sup>:



شكل رقم (٣)

يوضح نموذج دائرة ديمينج (PDCA)

Source: Kilian, C., S., The World of Edward Deing, 2nd Ed., (Knoxville: TN: SPC Press Inc., 1992), pp. 22-27.

فالإدارة تخطط ، ويتبع العاملون أنشطة الخطة الموضوعية ، يقوم المشرفون بالمراجعة والفحص ، وتقوم الإدارة بتصحيح وتأمين كل خطوة بشكل منظم ، ومن المهم أن يكون من الواضح أن كل عامل عليه أن يتبع دائرة ديمينج الخاصة به ، ويتمثل نموذج دائرة ديمينج PDCA في فلسفة كايزن في<sup>(١٥٤)</sup>:

- أ- مرحلة (خطط) Plan: تشير إلى اختيار الموضوع ، استيعاب الوضع الحالي ، ووضع الأهداف ، وتحليل البيانات للتوصل للأسباب الرئيسية.
- ب- مرحلة (نفذ) Do: يتم في هذه المرحلة تنفيذ ماتم تخطيطه .
- ج- مرحلة (افحص) Check: في هذه المرحلة يتم تقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
- د- مرحلة (حسن) Act: بناء على نتائج التقييم نقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية أم المنتج ونعود إلى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط ومن ثم تسير الحلقة مستمرة. وفي الواقع العملي فإن تطبيق حلقة التحسين المستمر لديمينج في تحسين العمليات يمر بسبعة مراحل أساسية هي<sup>(١٥٥)</sup>:

المرحلة الأولى: تحديد الفرصة Identify the Opportunity:

في هذه المرحلة تقوم بتحديد وترتيب الأولويات لفرص التحسين وكذلك تحديد المشاكل التي يجب أن تحل لتحسين العملية:

المرحلة الثانية: تحليل العمليات الحالية Analyze Current Processes:

الهدف فى هذه المرحلة هو تحديد الأداء الحالى للعملية ، وهذا بتحديد الأنشطة الرئيسية فى العملية ، وتحديد حدودها ومخرجاتها ، والعملاء ، والمدخلات. ولكى يتم قياس مدى تطابق خصائص مخرجات العملية مع توقعات ورغبات العميل وقياس درجة رضاه ، يتم جمع بيانات عن العملية وتحليلها.

#### المرحلة الثالثة: تطوير أنسب الحلول Develop Optimal Solutions:

وهذا بالبحث عن أحسن الحلول التى يتفق الجميع على أنها تؤدى إلى تحسين العملية والرفع من مستوى جودة مخرجاتها.

#### المرحلة الرابعة: تنفيذ التغييرات Implement Changes:

بعد أن يتم الوصول إلى أحسن الحلول تأتى مرحلة تنفيذ هذه الحلول على واقع العملية ويقوم الفريق العامل على تحسين العملية بالعمل على وضع خطة لتنفيذ التحسينات على العملية والبدء بتنفيذها.

#### المرحلة الخامسة: دراسة وتقييم النتائج Study and Evaluate the Results:

الهدف من هذه المرحلة هو تقييم التحسينات التى أجريت على العملية وهذا عن طريق مراقبة العملية وتغييرات خصائص المنتج فيها. يتم جمع البيانات عن العملية وتحليلها من أجل تقييم التطور الناتج عن التحسينات المدخلة على العملية.

#### المرحلة السادسة: تخطيط وتأسيس الحلول المعيارية Standardize the Solution:

بعد أن نتأكد من أن التحسينات المدرجة فى العملية أدت إلى النتائج المتوقعة وإلى تحسين فى مستوى جودة المخرجات ، نقوم بتدوين هذه الحلول وجعلها حلاً معيارية ، كما يجب أن تبقى العملية خلال هذه الفترة تحت المراقبة ، كما تقوم بإجراء تحسينات بصورة دورية حتى يتم تحقيق عملية التحسين المستمرة.

#### المرحلة السابعة: التخطيط للمستقبل Plan for the Future

تهدف هذه المرحلة إلى التحقيق الدائم والمستمر لأعلى مستويات الأداء للعملية ، فبغض النظر عن التحسينات المهمة التى تم الحصول عليها فى المراحل السابقة ، ولكن التحسين فى العملية يجب أن يكون مستمرا بحيث تبحث دائما عما هو أفضل ، وهذا لأن توقعات العميل التى تعتبر الغاية وراء عملية التحسين فى تغيير مستمر. ولهذا فيجب أن يكون التركيز قويا على عملية التخطيط المستقبلى للجودة.



وتأسيسا على ما سبق فإن مدخل كايزن يعتبر آلية لتحقيق التميز كما يحقق نجاحا كبيرا فى مجال خفض التكاليف وهو من التقنيات الادارية الحديثة التى تستخدم لمواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة فى بيئة الأعمال .

### القسم الثالث

#### تقييم الأداء المؤسسى بالجامعات المصرية (دراسة نظرية)

إن زيادة قدرة الجامعات على مواجهة التحديات تتطلب إحداث تغييرات جذرية شاملة تتعدى الشكل إلى المضمون ، لتشمل تغييرفى رؤية ورسالة وأهداف تلك الجامعات ، ونظم وإجراءات العمل بها ، وهياكلها التنظيمية ، وثقافتها وإدارتها ، وذلك من خلال تبنيها لثقافة تساعد على نشر المعرفة ، وتطوير الهياكل التنظيمية لتصبح مرنة قادرة على الاستجابة للتطورات والتغيرات العالمية.

وتمثل الجامعات الركيزة الأساسية للتعليم العالى ، حيث تسهم فى بناء الإنسان معرفيا وثقافيا وخلقيا ومهاريا على النحو الذى يساعد على تنمية الموارد البشرية فى كافة التخصصات التى تحتاجها خطط التنمية المستدامة. ومن هنا تزايد الاهتمام فى مصر على المستويين الحكومى والمجتمعى بتطوير مؤسسات التعليم العالى وذلك بهدف تحسين مستوى جودة أداء هذه المؤسسات وتفعيل دورها فى قيادة عمليات التنمية الشاملة. وتأكيدا لذلك فلقد تم عبر السنوات الأخيرة الماضية تنفيذ العديد من المشروعات والبرامج الهادفة لإصلاح وتطوير التعليم العالى ، وخاصة ما يتعلق ببناء واستمرارية النظم الداخلية لإدارة الجودة فى الجامعات المصرية<sup>(١٥٦)</sup>.

ومن المشكلات التى تواجه التعليم الجامعى المصرى ما يلى<sup>(١٥٧)</sup>:

- أ- قلة مواكبة الجامعات للتقدم التكني والمعرفى.
  - ب- تقادم التقنيات العلمية وضعف الموارد المساندة من مكاتب ومختبرات وغيرها.
  - ج- غياب النظم والآليات الفعالة لتقييم أداء الجامعات.
  - د- انخفاض قدرة مؤسسات التعليم الجامعى الحكومية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية.
  - هـ- افتقار الجامعات للإمكانات التقنية المتطورة فى مجالات المعلومات والاتصالات.
  - و- ضعف الاتصال بالعالم الخارجى والمؤسسات التعليمية الدولية والجامعات الأجنبية.
- مما سبق يتضح أنه توجد العديد من المشكلات التى تواجه التعليم الجامعى المصرى منها غياب النظم والآليات الفعالة لتقييم أداء الجامعات وهو ما يقف حائلا دون تحقيق التعليم الجامعى المصرى لأهدافه.

وقد حدد تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا فى دورته التاسعة والعشرين عام ٢٠٠١-٢٠٠٢م والمشتق من تقرير اليونسكو عام ١٩٩٨م والمعنون بـ "التعليم العالى للقرن الحادى والعشرين" الرؤية والعمل ، أهداف التعليم الجامعى فى ظل عصر المعرفة والعولمة" فى النقاط التالية<sup>(١٥٨)</sup>:

ا- التعليم والتدريب وإجراء البحوث والإسهام فى التنمية والتطوير المستمرين للمجتمع وذلك من أجل تطوير واستحداث ونشر المعارف.

ب- العمل على تقدم المعارف عن طريق إجراء البحوث فى مجالات العلوم والفنون والعلوم الإنسانية.

ج- تقييم الأداء فى ظل الجودة الشاملة ، حيث أن الجودة فى التعليم العالى تقتضى أن تتسم بالبعد الدولى ، وهذا يعنى تبادل المعارف وإقامة شبكات التبادل المباشر ، والمشروعات الدولية كالبحوث ومراعاة القيم الثقافية.

د- الاستفادة من امكانات التكنولوجيا وتحدياتها ، حيث يجب على الجامعات ومؤسسات التعليم العالى أن تتطلع بدور رائد فى مجال الاستفادة من مزايا وامكانات التكنولوجيا الحديثة.

هـ- اعطاء الجامعات ومؤسسات التعليم العالى استقلالاً ذاتياً فى تدبير شئونها الداخلية.

و- استعادة الكفاءات بعد هجرتها وذلك للاستفادة من خبراتهم وعقولهم.

وباستقراء الأهداف السابقة يمكن ملاحظة تركيزها على تقييم الأداء فى ظل الجودة الشاملة ، وهو ما يمثل هدف من الأهداف الإستراتيجية الذى يجب إلقاء الضوء عليه عند توضيح الدور الذى تلعبه الجامعات فى مواجهة التحديات التى فرضها عصر المعرفة والعولمة.

وفى ظل تزايد الاهتمام بالتعليم الجامعى ، أصبح مفهوم كل من ضمان الجودة والاعتماد من القضايا المهمة على المستوى القومى ، وأصبح هناك اهتمام بتحديد ووضع المعايير التى تقود العمل فى مؤسسات التعليم الجامعى ، وبكيفية استخدام أساليب وأنوات ضمان جودة أداء هذه الجامعات ، وذلك من خلال تنفيذ عديد من المشروعات التى تهدف إلى إصلاح التعليم الجامعى فى مصر ، والتخطيط لبناء نظام فعال لضمان جودة المؤسسات الجامعية<sup>(١٥٩)</sup>.

وقد بدأ الاهتمام بتقييم مؤسسات التعليم العالى بصدور القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦م بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، وهى هيئة عامة تتمتع بالاستقلالية ، ولها شخصية اعتبارية عامة ، وتتبع رئيس مجلس الوزراء ، وتستهدف بشكل أساسى الارتقاء بتطوير مؤسسات التعليم ، ومساعدتها على تطبيق معايير الجودة والارتفاع بمستوى القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية ، من خلال الدعم الفنى والتقويم الموضوعى ، بما يحقق تعليماً وتعلماً أفضل ،

انطلاقاً من أن اعتماد مؤسسات التعليم يعمل على نشر الممارسات الجيدة والدعم الفنى للمؤسسات ، الأمر الذى يودى إلى إحداث نقلة نوعية فى جودة التعليم المصرى على اختلاف مراحل ومستوياته<sup>(١٦٠)</sup>.

وتعتبر الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد إحدى الركائز الرئيسة للخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم فى مصر ، وذلك باعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة فى المؤسسات التعليمية والمجتمع ، وعن تنمية المعايير القومية التى تتواءم مع المعايير القياسية الدولية ، لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها على النحو الذى يودى إلى تسبب ثقة المجتمع فىها ، وزيادة قدراتها التنافسية محلياً ودولياً ، وخدمة أغراض التنمية المستدامة فى مصر. وفى ضوء ذلك تسعى الهيئة إلى التطوير المستمر للتعليم وضمان جودته ، وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم التى تؤكد الشفافية والموضوعية والعدالة ، والحرص على معاونة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها الكلى ، والحصول على الاعتماد ، أن الهيئة لا تعتبر جهة رقابية ، بل هى جهة اعتماد للمؤسسات التعليمية التى تتمكن من تحقيق متطلبات المعايير القومية ، ومن ثم تحرص على تقديم كافة أشكال النصح والإرشاد والتوجيه لهذه المؤسسات ، مما يساعدها على التحسين المستمر لجودة مخرجاتها ، من خلال آليات موضوعية وواقعية للتقويم الذاتى والاعتماد<sup>(١٦١)</sup>.

وبذلك لم يعد ضمان الجودة قاصراً على تقييم العمليات والأنشطة التنفيذية المتعلقة بالأداء الجامعى بل أصبح يتصف بالشمولية حيث يتمحور حول تقويم مخرجات ومردودات السياسات التى تضعها الجامعة وترشدها فى اتخاذ القرارات بما يضمن التطوير المستمر للأداء الكلى للجامعة وفى ضوء ذلك فإن المحور الثانى لعملية تقويم واعتماد الجامعات يركز على مردود السياسات الحاكمة للأداء الجامعى إضافة إلى قدرة الجامعة على تنفيذ الخطط قصيرة ومتوسطة الأجل ، وتصميم خطط التقويم المستمر ، وتعزيز الإيجابيات ودعم القيادة لإدارة ونظم الجودة<sup>(١٦٢)</sup>.

ويقع على عاتق الهيئة مسئوليات عديدة من أبرزها<sup>(١٦٣)</sup>:

- أ- وضع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم وإعداد تقارير التقويم والاعتماد ، والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك ، وإعلام المجتمع بمستوى مؤسسات التعليم الجامعى ومدى قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية وفقاً لرسالتها المعلنة.
- ب- وضع آليات نشر الوعى بثقافة الجودة والتطوير لدى مؤسسات التعليم الجامعى والمجتمع.
- ج- وضع المعايير والإجراءات لقياس مدى استيفاء الجامعة لشروط الاعتماد.
- د- وضع أسس وآليات استرشادية لقيام مؤسسات التعليم الجامعى بالتقويم الذاتى.

- ٥- وضع أسس وقواعد وإجراءات الرقابة والمتابعة المدروسة للاعتماد والمراجعة والتطوير المستمر لها في ضوء المتغيرات التربوية والعلمية.
- ٦- تقويم البرامج والأداء في مؤسسات التعليم الجامعي ، من حيث البنية الأساسية والأنشطة الطلابية ، والمناخ التربوي وثقافة التعليم والتعلم والبحث العلمي.
- وتستل رسالة الهيئة الأساسية في دعم ومساندة المؤسسات التربوية لتطبيق معايير الجودة بمؤسسات التعليم بأنواعها والارتقاء بمستواها نهوضاً بأداء المتعلم من خلال اعتمادها الذي يقوم على الرعاية والدعم والتقويم الموضوعي الذي يمكن تلك المؤسسات من تطبيق معايير الجودة وتأكيد ثقة المجتمع وإعداد أجيال جديدة قادرة على المنافسة العالمية ، ويأتي دور الهيئة لتحقيق تلك الرسالة بمجموعة من الأدوار الاستراتيجية من خلال (١٦٤):
- نشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل المؤسسات التعليمية.
  - تشجيع المشاركة المجتمعية .. وتبنى المؤسسات التعليمية في إطار رؤية شاملة للمجتمع المدني .. تقوم على ثقة المجتمع بما تكفله الهيئة القومية لضمانها الجودة والاعتماد من بيانات ومعلومات موضوعية قائمة على الشفافية والمنهجية العلمية.
  - دعم نظم ضمان وضبط الجودة داخل المدرسة لضمان استمرار عملية التحسين داخل المؤسسة التعليمية.
  - القيام بزيارات تقييمية منها زيارات الدعم والتهيئة التي تساعد على تنمية العملية التعليمية. ويتحدد دور الهيئة في تحسين التعليم والارتقاء بجودته في مصر من خلال (١٦٥):
  - تأسيس عملية فعالة لضمان الجودة والاعتماد في إطار مؤسسي متكامل ، يحقق تطلعات المعنيين بالأمر في الارتقاء بالتعليم المصري والنهوض به.
  - بناء نظم وآليات ضمان الجودة على مستوى الهيئة والمؤسسات التعليمية مرتكزة على المستويات المعيارية للجودة والاعتماد.
  - تنمية كوادر متخصصة ذات مهارة عالية ، قادرة على القيام بإجراءات التقويم ، باستخدام المعايير ومقاييس التقدير والأدوات اللازمة للقياس.
  - تقديم تقرير عن المدارس يستند إلى طرق التقويم العلمية ، مما يساعد على إحداث تقدم وتنمية للعملية التعليمية ، داخل المؤسسات التعليمية.
  - نشر التقارير والبيانات بكل شفافية في المجتمع المصري ، وبالطرق العلمية المرجعية.
  - التركيز على الاستخدام الأفضل لجميع المصادر المادية والبشرية ، لتقديم خدمة مهنية عالية.

- الدعم الفني المتواصل للمدارس ، من خلال التواصل الجيد ، والاستناد على المعارف والمعلومات والمهارات ، والاتجاهات الصحيحة من أجل الارتقاء بجودة التعليم.

وقد شرعت الهيئة في تقييم واعتماد الجامعات سواء كانت جامعات حكومية أو خاصة من خلال الاعتماد على محورين أساسيين ، أولهما: الفكر الاستراتيجي ، والسياسات الحاكمة للجامعة ، ويندرج تحته بعض المعايير ومنها: الفكر الاستراتيجي والابتكاري (التخطيط الاستراتيجي للجامعات ، والاستقلالية ، والاعتماد على الذات ، والممارسات الابتكارية) ، والسياسات الفنية الحاكمة للجامعة (تنمية الموارد البشرية ، والموارد والإمكانات المادية ، والمعلومات واتخاذ القرار ، والتعليم والتعلم ، والدراسات العليا والبحث العلمي ، والعلاقات الدولية ، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة ، والمشاركة الطلابية في أنشطة الجامعة ، والدعم الطلابي ، وحماية الملكية الفكرية ، والنافسية والتميز) ، وثانيهما: تقييم الأداء والتحسين المستمر ، ويندرج تحته: (مردود السياسات الفنية الحاكمة للجامعة ، والتطوير وضمان الجودة ، وخطط التقييم المستمر لأداء الجامعة ، ومجالات التعزيز والتطوير المؤسسي ، ودعم القيادة لإدارة نظم الجودة بالجامعة) (١٦٦).

وبذلك يهتم كلا من التقييم المؤسسي والجودة الشاملة والاعتماد بتحقيق التحسين المستمر للأداء ، ودعم قدرات المؤسسات التعليمية ، ويرتكز الاعتماد على نتائج التقييم للمؤسسات التعليمية للوقوف على وضعها الراهن ، ودعمها عمليات التحسين المستمر ، وتحقيق جودتها ، وذلك من خلال (١٦٧):

- إصدار أحكام بشأن مدى توافر ظروف التعلم الجيد بالمؤسسة ، لتحديد جوانب التطوير التي ينبغي أن توجه إليها جهود الإصلاح.
- الكشف عن مستوى كفاية الكوادر المستهدفة في أداء المهام المنوطة بها.
- التعرف على مدى توافر ظروف التعلم الجيد بالمؤسسة ، لتحديد جوانب التطوير ، التي ينبغي أن توجه إليها جهود الإصلاح.
- التعرف على مدى تقدم الكوادر المستهدفة في أداء المهام المنوطة بها.
- التعرف على مدى نجاح إدارة المؤسسة في استخدام الطاقات والإمكانات المادية والبشرية المتوافرة.
- مساعدة المؤسسة على الارتقاء بمستوى أدائها الكلي ، وإبداء النصح لها من خلال بعض المقترحات والتوصيات.

- ويتمثل الهدف العام لمعايير الجودة والاعتماد في إحداث نقلة نوعية في مدخلات ومنظومات مؤسسات التعليم قبل الجامعي وعملياتها للحصول على مخرجات تعليمية عالية الكفاءة والجودة يمكن اعتمادها. وينبثق من هذا الهدف العام عدة أهداف إجرائية من أهمها<sup>(١٦٨)</sup>:
- أن تلتزم المؤسسة التعليمية بتنفيذ الرؤية والرسالة التي وضعتها لنفسها.
  - أن تعمل القيادة المؤسسية على تفعيل الحوكمة الرشيدة والمتميزة في الأداء.
  - أن تتوافر الشفافية والموضوعية في الحكم على أداء المؤسسة التعليمية.
  - أن تلتزم المؤسسة بمبادئ المحاسبية والمساءلة وعمليات التقييم الذاتي والمستمر.
  - أن تعمل المؤسسة التعليمية على تفعيل دور المؤسسات المحلية ومساعدة جهات المراقبة والمتابعة على أداء دورها لتحسين الجودة والأداء.
  - أن تعمل المؤسسة على تحسين وتطوير أساليب القيادة المؤسسية، وتطوير أساليب الأداء، والتقييم المؤسسي والتعليمي.
  - أن تقوم المؤسسة بتحديث طرائق التعليم والتعلم المتمركزة على المتعلم، وربط التعليم بالمهارات الحياتية وإدارة الحياة، واحتياجات المجتمع المعلى.
  - أن تعمل المؤسسة على التوظيف الأمثل للإمكانات البشرية، والمادية المتاحة مع العمل على تنميتها واستحداث إمكانات أخرى.
  - أن تقوم المؤسسة بتقديم نظم المتابعة، والتقييم وضمان الجودة، بما يحقق الشفافية وتفعيل وحدات التدريب والتقييم بالمؤسسات التعليمية.
  - أن تعمل المؤسسة على تحقيق كفاءة وتدعيم نظم صيانة المبنى المدرسي بما يكفل تحقيق متطلبات واحتياجات العملية التعليمية، والقيادة المؤسسية والحوكمة الرشيدة.
  - أن تعمل المؤسسة على التأكد من استمرارية تحسين فعاليتها التعليمية من خلال الشواهد والأدلة التي تثبت ذلك.
- ويقع التقييم والتحسين المستمر تحت مجال القدرة المؤسسية ويتطلب<sup>(١٦٩)</sup>:
- وضع المؤسسة خطة داخلية لضمان الجودة في ضوء رؤيتها ورسالتها.
  - وضع المؤسسة نظاما دوريا للتقييم الذاتي المستمر في ضوء المعايير المعتمدة.
  - وضع خطة للتحسين المستمر للمؤسسة في ضوء نتائج التقييم الذاتي.
  - أن تستوعب المؤسسة التقييمات الخارجية بصفة مستمرة.
- وتتضمن الممارسات التطبيقية لمؤسسات التعليم الجامعي في مجال التقييم المؤسسي ما يلي<sup>(١٧٠)</sup>:

- تعتمد المؤسسة على التدقيق والمراجعة الداخلية/الخارجية.
- يتم التقييم بناء على معايير ومؤشرات موضوعية وقابلة للقياس.
- تحرص المؤسسة على أن تكون عملية التقييم المؤسسى شاملة ومستمرة.
- تناقش المؤسسة نتائج التقييم مع جميع الأطراف ذات العلاقة.
- تضع المؤسسة خطة للتطوير والتعزيز تتضمن مجالات التطوير والتعزيز وأولياته ومسئوليته ومؤشرات متابعة الإنجاز ، وذلك فى ضوء نتائج التقييم الشامل للقدرة المؤسسية.
- تتأكد المؤسسة من التزام الأقسام والأفراد بتنفيذ خطة وأنشطة التحديث.
- تعمل المؤسسة على زيادة وعى الأفراد بأهمية وضرورة التغيير والتحديث.
- تشرك المؤسسة الأطراف المعنية فى وضع خطط وسياسات التغيير.
- تعمل على معالجة مقاومة التغيير بطرق مختلفة وفاعلة.
- تحرص إدارة المؤسسة على أن تكون مصلحة الطالب فى مقدمة اهتماماتها.
- تسعى المؤسسة إلى تحسين وضعها التنافسى ، وتشجيع الطلب على خريجها فى سوق العمل.
- تحرص المؤسسة على قياس وتقييم كفاءة الخريجين فى جهات العمل المختلفة خاصة فى المجتمع المحيط.

وبذلك تسعى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد إلى التطوير المستمر للتعليم العالى وضمان جودته وفقا لمجموعة من المبادئ والقيم التى تؤكد الشفافية والموضوعية والعدالة والحرص على معاونة تلك المؤسسات على توفيق أوضاعها وتطوير أدائها الكلى للتأهل والحصول على الاعتماد.

#### القسم الرابع

واقع تقييم الأداء المؤسسى بجامعة كفر الشيخ باستخدام مدخل كايزن للتحسين المستمر (دراسة ميدانية)

تسعى الدراسة الميدانية فى البحث الحالى إلى التعرف على مجالات تقييم الأداء المؤسسى بجامعة كفرالشيخ باستخدام مدخل كايزن للتحسين المستمر ، وذلك من خلال رصد آراء (عمداء ، وكلاء) الكليات بالجامعة لإعطاء صورة متكاملة وصادقة عن تلك الواقع.

## أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فى:

## ١- أداة الدراسة الميدانية (الإستبانة):

## أ- بناء الاستبانة:

أعدت الاستبانة ملحق رقم (١) بهدف التعرف على واقع تقييم الأداء المؤسسى بجامعة كفرالشيخ باستخدام مدخل كايزن للتحسين المستمر ، وقد تم إعداد الاستبانة بعد الإطلاع على أدبيات الدراسة وفى ضوء الإطار النظرى للبحث والدراسات السابقة.

ثم تم صياغة خطاب موجه إلى عينة الدراسة ، يوضح كيفية الإجابة على الاستبانة ، كما تم تحديد عدد من البيانات الأولية يستكملها كل فرد من أفراد العينة ، ممثلة فى الوظيفة الحالية ، الخبرة فى مجال العمل ، وتم تحديد مفتاح لتصحيح الاستبانة ، يعتمد على اختيار أحد البدائل من ثلاثة التى توضح درجة الموافقة (موافق بشدة ، موافق ، غير موافق).

## ب- صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة فى صورتها المبدئية على عدد من الأساتذة المتخصصين فى مجال العلوم التربوية (ملحق رقم ٢) وذلك للحكم على دقة العبارات ، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ، ومدى صلاحية مفتاح التصحيح ، وفى ضوء آراء المحكمين تم حذف بعض العبارات ، وتعديل البعض الآخر ، وإضافة عبارات جديدة ، وقد تكونت الاستبانة فى صورتها النهائية من (٥٥) عبارة موزعة على (٤) محاور وهو ما يوضحه الجدول التالى:

## جدول رقم (٣)

يوضح عدد المحاور والعبارات بكل محور ونسبتها المئوية

م	محاور الاستبانة	عدد العبارات	النسبة المئوية
١	المجال الإدارى	١٤	٢٥.٤٦
٢	المجال الاجتماعى	١٤	٢٥.٤٦
٣	المجال الاقتصادى	١٤	٢٥.٤٦
٤	المجال التكنولوجى	١٣	٢٣.٦٤
	المجموع	٥٥	%١٠٠.٠٠

## ج- ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة الارتباط (ألفا كرونباخ) وأسفرت النتائج عن معامل ثبات قدره (٠.٩٣) ، وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يشير إلى إمكانية الحصول على نتائج موثوق بها باستخدام هذه الاستبانة.



د- مجتمع الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة على (الوكلاء والعمداء) بجامعة كفر الشيخ وعددهم (٣٩) ، بواقع (١٢) عميدا ، و (٢٧) وكيلًا ، وقد أستقر عدد الاستبانات على (٣٥) استبانة بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة والمفقودة وعددها (٤) استبانة.

جدول رقم (٤)

أعداد العمداء والوكلاء بكليات جامعة كفر الشيخ

م	الكلية	العدد الكلي				العدد الكلي (بعد الفاقد)			
		عميد		وكيل		وكيل		عميد	
		ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
١	الزراعة	١	-	٣	-	١	-	٣	-
٢	التربية	١	-	٣	-	١	-	٣	-
٣	التربية النوعية	١	-	١	٢	١	-	١	٢
٤	الطب البيطري	١	-	٣	-	١	-	٣	-
٥	الهندسة	١	-	٣	-	١	-	٣	-
٦	التجارة	١	-	٣	-	١	-	٣	-
٧	الآداب	١	-	٣	-	١	-	٣	-
٨	التربية الرياضية	١	-	٣	-	١	-	٣	-
٩	العلوم	١	-	٢	١	١	-	٢	١
١٠	الطب	١	-	-	-	١	-	-	-
١١	الصيدلة	١	-	-	-	١	-	-	-
١٢	طب الأسنان	١	-	-	-	١	-	-	-
	الإجمالي	١٢	-	٢٤	٣	١١	-	٢١	٣

هـ- المعالجة الإحصائية:

بعد تصحيح استمارات الاستبيان وتفرغها في جداول ، تم معالجتها إحصائيا من خلال

الأساليب الآتية:

النسب المئوية للتكرارات:

حيث تعتبر النسب المئوية أكثر تعبيرًا عن الأرقام الخام:

التقدير الرقمي = ٣ × التكرار (بدرجة كبيرة) + ٢ × التكرار (بدرجة متوسطة) + ١ × التكرار (بدرجة ضعيفة).

$$\frac{\text{التقدير الرقمي} \times 100}{\text{ن}} = \text{الوزن النسبي}$$

حيث إن : ن = عدد الأفراد.

التقدير المئوي = الوزن النسبي ÷ عدد الاختيارات.

كاً لمعرفة دلالة الفروق بين درجات الاستجابات الثلاث.  
اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق حول مجالات تقييم الأداء المؤسسى من حيث الدرجة الوظيفية (عميد ، وكيل) ، ودلالة الفروق حول مجالات تقييم الأداء المؤسسى من حيث النوع (ذكور ، إناث) .

### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

١- بالنسبة للمجال الأول: المجال الإدارى:

كانت النتائج الإحصائية كما هو موضح فى الجدول الآتى:

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كاً) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة تجاه المجال الأول (المجال الإدارى)

م	العبارة	درجة الموافقة						التقدير الرقمى	التقدير المنوى	التقدير النسبى	الترتيب	كاً	الدالة
		موافق بشدة		موافق		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	تقوم إدارة الجامعة بدور مباشر ضمن التحسين المستمر لأنظمتها الإدارية الداخلية	٢٤	٦٨.٦	٦	٣.١٤	٥	١٤.٣	٨٩	٨٤.٨	٢٥٤.٣	١	١٩.٦	دالة
٢	تطور الجامعة خطة استراتيجية تغطى البيئة الداخلية والخارجية فى التحليل البيئى	٢١	٦٠	٩	٢٥.٧	٥	١٤.٣	٨٦	٨١.٩	٢٤٥.٧	٣	١١.٩	دالة
٣	تحرص الجامعة على ضمان العدالة وعدم التمييز كجزء من قيمتها الرئيسية.	٢١	٦٠	٧	٢٠	٧	٢٠	٨٤	٨٠	٤٠	٥	١١.٢	دالة
٤	يتم مراجعة وتحديث الرؤية وبالرسالة للجامعة.	١٦	٤٥.٧	١١	٣١.٤	٩	٢٥.٧	٧٩	٧٥.٢	٢٢٥.٧	٩	٢.٢٦	دالة
٥	تهتم الجامعة بوضع خطط لاختيار وتعيين القيادات الإدارية بها.	١٦	٤٥.٧	١٤	٤٠	٥	١٤.٣	٨١	٧٧.١	٢٣١.٤	٧	٥.٩	دالة
٦	تعمل الجامعة على تعزيز مفاهيم الأمانة، والشفافية ، والالتزام واحترام حقوق الآخرين.	١٥	٤٠	١٠	٣١.٤	١٠	٣١.٤	٧٥	٧١.٤	٢١٤.٣	١١	١.٤	دالة
٧	يتم توزيع الموارد البشرية المتخصصة (العاملين) وفقاً للاحتياجات الفعلية للإدارات والأقسام المختلفة.	٢١	٦٠	٨	٢٢.٩	٦	١٧.١	٨٥	٨٠.٩	٢٤٢.٩	٤	١١.٤	دالة
٨	تحدد الجامعة أولويات أنشطتها لهادفة إلى تحسين الأداء.	١١	٣١.٤	١٦	٤٥.٧	٨	٢٢.٩	٧٣	٦٩.٥	٢٠٨.٦	١٢	٢.٨	دالة

تابع جدول رقم (٥)  
التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة تجاه المجال الأول  
(المجال الإداري)

م	العبارة	درجة الموافقة						التقدير الرقمي	التقدير المئوي	التقدير النسبي	الترتيب	كا <sup>٢</sup>	الدالة
		موافق بشدة		موافق		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
٩	تتبع الجامعة مبدأ منع حدوث المشكلات عن طريق الرقابة كمبدأ من مبادئ الكايزن.	١٢	٣٤.٣	١٢	٣٤.٣	١١	٣١.٤	٧١	٦٧.٦	٢٠.٢.٩	١٤	٠.٠٠٦	دالة
١٠	تتبع الجامعة أساليب فلسفة الكايزن للجودة اليابانية (التحسين المستمر للأداء).	١٥	٤٢.٩	١٢	٣٤.٣	٨	٢٢.٩	٧٧	٧٣.٣	٢٢.٠	١٠	٢.١	دالة

تابع جدول رقم (٥)  
التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة تجاه المجال الأول  
(المجال الإداري)

م	العبارة	درجة الموافقة						التقدير الرقمي	التقدير المئوي	التقدير النسبي	الترتيب	كا <sup>٢</sup>	الدالة
		موافق بشدة		موافق		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١١	تلتزم الجامعة بتنفيذ الخطوات الخمس (تصنيف ، تعديل وترتيب ، تنظيف ، توثيق ، انضباط ذاتي) لتحقيق مكان عمل مثالي.	٢٢	٦٢.٩	٩	٢٥.٧	٤	١١.٤	٨٨	٨٣.٨	٢٥١.٤	٢	١٤.٨	دالة
١٢	تسمح الجامعة للوحدات التابعة لها باستقلالية إدارية مرنة.	١٦	٤٥.٧	١٣	٣٧.١	٦	١٧.١	٨٠	٧٦.٢	٢٢٨.٦	٨	٤.٥	دالة
١٣	تعمل الجامعة على رفع الروح المعنوية للعاملين بها كعنصر رئيسي لفلسفة الكايزن.	١٨	٥١.٤	١٢	٣٤.٣	٥	١٤.٣	٨٣	٧٩.١	٢٣٧.١	٦	٧.٣	دالة
١٤	التطور المستمر مسئولية كل فرد في الجامعة وفي جميع المستويات.	١٣	٣٧.١	١١	٣١.٤	١١	٣١.٤	٧٢	٦٨.٦	٢٠٥.٧	١٣	٠.٠٠٨	دالة

من الجدول السابق يتضح:

- العبارة رقم (١): والتي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بدور مباشر لضمان التحسين المستمر لأنظمتها الإدارية الداخلية" جاءت في الترتيب الأول ، حيث كان تقديرها الرقمي (٨٩) ، وتقديرها المئوي (٨٤.٨) ، ووزنها النسبي (٢٥.٤٣) ، ومن ثم فهي عبارة قوية ، وكانت (كا<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١).

- العبارة رقم (٢) ، والتي تنص على "تطور الجامعة خطة استراتيجية تغطي البيئة الداخلية والخارجية في التحليل البيئي" جاءت في الترتيب الثالث ، حيث كان تقديرها الرقمي (٨٦) وتقديرها المئوي (٨١.٩) ، ووزنها النسبي (٢٤٥.٧) ، ومن ثم فهي عبارة قوية ، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١) .
- العبارة رقم (١١) ، والتي تنص على "تلتزم الجامعة بتنفيذ الخطوات الخمسية 55 (تصنيف، تعديل وترتيب ، تنظيف ، توثيق ، انضباط ذاتي) لتحقيق مكان عمل مثالي" جاءت في الترتيب الثاني ، حيث كان تقديرها الرقمي (٨٨) وتقديرها المئوي (٨٣.٨) ، ووزنها النسبي (٢٥١.٤) ، ومن ثم فهي عبارة قوية ن وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١) .
- العبارة رقم (٣) ، والتي تنص على "تحرص الجامعة على ضمان العدالة وعدم التمييز كجزء من قيمها الرئيسية" جاءت في الترتيب الخامس ، حيث كان تقديرها الرقمي (٨٤) ، وتقديرها المئوي (٨٠) ، ووزنها النسبي (٢٤٠) ، ومن ثم فهي عبارة متوسطة وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١) .
- العبارة رقم (٧) ، والتي تنص على "يتم توزيع الموارد البشرية المتخصصة (العاملين) وفقا للاحتياجات الفعلية للإدارات والأقسام المختلفة" جاءت في الترتيب الرابع ، حيث كان تقديرها الرقمي (٨٥) ، وتقديرها المئوي (٨٠.٩) ، ووزنها النسبي (٢٤٢.٩) ، ومن ثم فهي عبارة قوية ، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١) .
- العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "تعمل الجامعة على رفع الروح المعنوية للعاملين بها كعنصر رئيسي لفلسفة الكايزن" جاءت في الترتيب السادس ، حيث كان تقديرها الرقمي (٨٣) ، وتقديرها المئوي (٧٩.١) ، ووزنها النسبي (٢٣٧.١) ، ومن ثم فهي عبارة متوسطة، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١) .
- العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تهتم الجامعة بوضع خطط لاختيار وتعيين القيادات الإدارية فيها" جاءت في الترتيب السابع ، حيث كان تقديرها الرقمي (٨١) وتقديرها المئوي (٧٧.١) ، ووزنها النسبي (٢٣١.٤) ، ومن ثم فهي عبارة متوسطة ، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١) .
- العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "تسمح الجامعة للوحدات التابعة لها باستقلالية إدارية مرنة" جاءت في الترتيب الثامن ، حيث كان تقديرها الرقمي (٨٠) ، وتقديرها المئوي (٧٦.٢) ، ووزنها النسبي (٢٢٨.٦) ، ومن ثم فهي عبارة متوسطة وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١) .
- العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يتم مراجعة وتحديث الرؤية والرسالة للجامعة" جاءت في الترتيب التاسع ، حيث كان تقديرها الرقمي (٧٩) وتقديرها المئوي (٧٥.٢) ، ووزنها النسبي

- (٢٢٥.٧) ، ومن ثم فهي عبارة متوسطة ، وكانت (كا<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) .
- العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تمارس الجامعة أساليب فلسفة الكايزن للجودة اليابانية (التحسين المستمر للأداء)" جاءت فى الترتيب العاشر ، حيث كان تقديرها الرقمية (٧٧) ، وتقديرها المئوى (٧٣.٣) ، ووزنها النسبى (٢٢٥.٠) ومن ثم فهي عبارة ضعيفة ، وكانت (كا<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) .
  - العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تعلم الجامعة على تعزيز مفاهيم الأمانة ، والشفافية ، والإلتزام ، واحترام حقوق الآخرين" جاءت فى الترتيب الحادى عشر ، حيث أن تقديرها الرقمية (٧٥) وتقديرها المئوى (٧١.٤) ، ووزنها النسبى (٢١٤.٣) ، ومن ثم فهي عبارة ضعيفة ، وكانت (كا<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) .
  - العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "التطوير المستمر مسئولية كل فرد فى الجامعة وفى جميع المستويات" جاءت فى الترتيب الثانى عشر ، حيث أن تقديرها الرقمية (٧٢) ، وتقديرها المئوى (٦٨.٦) ، ووزنها النسبى (٢٠٥.٧) ، ومن ثم فهي عبارة ضعيفة ، وكانت (كا<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) .
  - العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تحدد الجامعة أولويات أنشطتها الهادفة إلى تحسين الأداء" جاءت فى الترتيب الثالث عشر حيث أن تقديرها الرقمية (٧٣) ، وتقديرها المئوى (٦٩.٥) ، ووزنها النسبى (٢٠٨.٦) ، ومن ثم فهي عبارة ضعيفة ، وكانت (كا<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) .
  - العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تتبع الجامعة مبدأ منع حدوث المشكلات عن طريق الرقابة كمبدأ من مبادئ الكايزن" جاءت فى الترتيب الرابع عشر ، حيث أن تقديرها الرقمية (٧١) ، وتقديرها المئوى (٦٧.٦) ، ووزنها النسبى (٢٠٢.٩) ، ومن ثم فهي عبارة ضعيفة ، وكانت (كا<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) .
- ومن خلال تحليل عبارات المجال الأول (المجال الإدارى) يلاحظ ما يأتى:
- جاءت العبارات (١ ، ٢ ، ١١ ، ٣ ، ٧) قوية ، بينما جاءت العبارات (١٣ ، ٥ ، ١٢ ، ٤) متوسطة ، فى حين جاءت العبارات (١٠ ، ٦ ، ١٤ ، ٨ ، ٩) ضعيفة .
  - جاءت جميع عبارات المجال الأول (المجال الإدارى) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات المختلفة لكل عبارة .
- ويتضح من النتائج السابقة ما يلى:
- قيام الجامعة بدور مباشر لضمان التحسين المستمر لأنظمتها الإدارية الداخلية .
  - حاجة الجامعة إلى تحديد أولويات أنشطتها الهادئة إلى تحسين الأداء .
  - تطور الجامعة لخططها الإستراتيجية لتغطى البيئة الداخلية والخارجية .
  - حرص الجامعة على ضمان العدالة وعدم التمييز كجزء من قيمها الرئيسية .

جدول رقم (٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) لدلالة الفروق بين استجابات الأفراد العينة تجاه المجال الثالث (المجال الاقتصادي)

م	العبارة	درجة الموافقة						التقدير الرقمي	التقدير المئوي	التقدير النسبي	الترتيب	كا <sup>٢</sup>	الدلالة
		موافق بشدة		موافق		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	تتمتع الجامعة باستقلالية اقتصادية مميزة.	١٦	٤٥.٧	١٢	٣٤.٣	٧	٢٠	٧٩	٧٥.٢	٤	٣.٥	دالة	
٢	تتبع الجامعة مبدأ العمل في الوقت المناسب كمبدأ من مبادئ الكايزن.	١٠	٢٨.٦	١٤	٤٠	١١	٣١.٤	٦٩	٦٥.٧	١١	٠.٧٤	دالة	
٣	تتبنى الجامعة استيعاب أكبر عدد من الطلاب لزيادة التنمية الاقتصادية للمجتمع.	١٠	٢٨.٦	١٤	٤٠	١١	٣١.٤	٦٦	٦٢.٩	١٣	٠.٧٤	دالة	
٤	تكفى الموارد المالية المتاحة سنويا للجامعة لتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.	١١	٣١.٤	١٧	٤٨.٦	٧	٢٠	٧٤	٧٠.٥	٧	٤.٣	دالة	
٥	تتبع الجامعة أساس الكايزن في إدارة الجودة الشاملة.	١٦	٤٥.٧	١٣	٣٧.١	٦	١٧.١	٨٠	٧٦.٢	٣	٤.٥	دالة	
٦	تعتصم الجامعة من الهدر المالي والزسنى من خلال انتهاجها فلسفة الكايزن.	١٨	٥١.٤	١١	٣١.٤	٦	١٧.١	٨٢	٧٨	٢	٦.٢	دالة	
٧	تحرص الجامعة على تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص.	١٨	٥١.٤	١٢	٣٤.٣	٥	١٤.٣	٨٣	٧٩	١	٧.٣	دالة	
٨	تتبع الجامعة مبدأ التوقف لحل المشكلات كمبدأ من مبادئ الكايزن.	١١	٣١.٤	١٥	٤٢.٩	٩	٢٥.٧	٧٢	٦٨.٦	٩	١.٦	دالة	
٩	تعتمد الجامعة على معرفة المعوقات الخارجية كتغذية راجعة لتحسين أدائها.	١٠	٢٨.٦	٨	٢٢.٩	١٧	٤٨.٦	٦٣	٦٠	١٤	٣.٨	دالة	

تابع جدول رقم (٧) يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) لدلالة الفروق بين استجابات الأفراد العينة تجاه المجال الثالث (المجال الاقتصادي)

م	العبارة	درجة الموافقة						التقدير الرقمي	التقدير المئوي	التقدير النسبي	الترتيب	كا <sup>٢</sup>	الدلالة
		موافق بشدة		موافق		غير موافق							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١٠	تسعى الجامعة لإقامة وتعزيز العلاقات مع القطاعات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع.	١٠	٢٨.٦	١٣	٣٧.١	١٢	٣٤.٣	٦٨	٦٤.٨	١٢	٠.٤	دالة	
١١	تقوم الجامعة مدى التحسن في أدائها من خلال مؤشر القبول والرفض الاقتصادي للخدمة المقدمة للمجتمع.	١٢	٣٤.٣	١٧	٤٨.٦	٦	١٧.١	٧٦	٧٢.٤	٦	٥.٢	دالة	
١٢	يتوافر لدى الجامعة خطة موقفة وواقعية لتنمية الموارد الذاتية.	١٠	٢٨.٦	١٥	٤٢.٩	١٠	٢٨.٦	٧٠	٦٦.٧	١٠	١.١	دالة	
١٣	تعتمد الجامعة مؤشرات للمعيارية سواء في الوقت أو التكلفة كركيزة من ركائز الكايزن.	١٣	٣٧.١	١٧	٤٨.٦	٥	١٤.٣	٧٨	٧٤.٣	٥	٦.٤	دالة	
١٤	تتبع الجامعة أساس الكايزن في الإبقاء على العمل المفيد (المنتج) والتخلص من العمل غير المفيد (الهدر).	٩	٢٥.٧	٢٠	٥٧.١	٦	١٧.١	٧٣	٦٩.٥	٨	٩.٣	دالة	

من الجدول السابق يتضح أن:

- العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تحرص الجامعة على تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص"، جاءت في الترتيب الأول، حيث أن تقديرها الرقمي (٨٣)، وتقديرها المئوي (٧٩)، ووزنها النسبي (٢٣٧.١) ومن ثم فهي عبارة قوية، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).
- العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تتخلص الجامعة من الهدر المالي والزمني من خلال انتهاجها فلسفة الكايزن" جاءت في الترتيب الثاني، حيث أن تقديرها الرقمي (٨٢)، وتقديرها المئوي (٧٨)، ووزنها النسبي (٢٣٤.٣)، ومن ثم فهي عبارة قوية، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).
- العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تتبع الجامعة أساس الكايزن في إدارة الجودة الشاملة" جاءت في الترتيب الثالث، حيث أن تقديرها الرقمي (٨٠)، وتقديرها المئوي (٧٦.٢)، ووزنها النسبي (٢٢٨.٦)، ومن ثم فهي عبارة قوية، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).
- العبارة رقم (١) والتي تنص على "تتمتع الجامعة باستقلالية اقتصادية مميزة" جاءت في الترتيب الرابع، حيث أن تقديرها الرقمي (٧٩)، وتقديرها المئوي (٧٥.٢)، ووزنها النسبي (٢٢٥.٧)، ومن ثم فهي عبارة قوية، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).
- العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "تعتمد الجامعة مؤشرات المعيارية سواء في الوقت أو التكلفة كركيزة من ركائزه الكايزن" جاءت في الترتيب الخامس، حيث كان تقديرها الرقمي (٧٨)، وتقديرها المئوي (٧٤.٣)، ووزنها النسبي (٢٢٢.٩) ومن ثم فهي عبارة قوية، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).
- العبارة رقم (١١) والتي تنص على "تقوم الجامعة مدى التحسن في أدائها من خلال مؤثر القبول والرفض الاقتصادي للخدمة المقدمة للمجتمع" جاءت في الترتيب السادس حيث أن تقديرها الرقمي (٧٦)، وتقديرها المئوي (٧٢.٤)، ووزنها النسبي (٢٦٧.١)، ومن ثم فهي عبارة قوية، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).
- العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تكفي الموارد المالية المتاحة سنويا للجامعة لتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية" جاءت في الترتيب السابع حيث أن تقديرها الرقمي (٧٤)، وتقديرها المئوي (٧٠.٥)، ووزنها النسبي (٢١١.٤)، ومن ثم فهي عبارة متوسطة، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).
- العبارة رقم (١٤) التي تنص على "تتبع الجامعة أساس الكايزن في الإبقاء على العمل المفيد (المنتج) والتخلص من العمل غير المفيد (الهدر)" جاءت في الترتيب الثامن حيث أن تقديرها الرقمي (٧٣)، وتقديرها المئوي (٦٩.٥)، ووزنها النسبي (٢٠٨.٦) ومن ثم فهي عبارة متوسطة، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).

- العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تتبع الجامعة مبدأ التوقف لحل المشكلات كمبدأ من مبادئ الكايزن" جاءت فى الترتيب التاسع ، حيث أن تقديرها الرقمية (٧٢) ، وتقديرها المئوى (٦٨.٦) ، ووزنها النسبى (٢٠٥.٧) ومن ثم فهى عبارة متوسطة ، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهى دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).
  - العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "يتوافر لدى الجامعة خطة موقفة وواقعية لتنمية الموارد الذاتية" جاءت فى الترتيب العاشر حيث أن تقديرها الرقمية (٧٠)، وتقديرها المئوى (٦٦.٧) ، ووزنها النسبى (٢٠٠) ومن ثم فهى عبارة متوسطة ، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهى دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).
  - العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تتبع الجامعة مبدأ العمل فى الوقت المناسب كمبدأ من مبادئ الكايزن" جاءت فى الترتيب الحادى عشر حيث أن تقديرها الرقمية (٦٩) ، وتقديرها المئوى (٦٥.٧)، ووزنها النسبى (١٩٧.١)، ومن ثم فهى عبارة ضعيفة ، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهى دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).
  - العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تسعى الجامعة لإقامة وتعزيز العلاقات مع القطاعات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع" جاءت فى الترتيب الثانى عشر حيث أن تقديرها الرقمية (٦٨) ، وتقديرها المئوى (٦٤.٨) ، ووزنها النسبى (١٩٤.٣) ، ومن ثم فهى عبارة ضعيفة ، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهى دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).
  - العبارة رقم (٣) التى تنص على "تتبنى الجامعة استيعاب أكبر عدد من الطلاب لزيادة التنمية الاقتصادية للمجتمع" جاءت فى الترتيب الثالث عشر حيث أن تقديرها الرقمية (٦٦) ، وتقديرها المئوى (٦٢.٩) ، ووزنها النسبى (١٨٨.٦) ومن ثم فهى عبارة ضعيفة ، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهى دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).
  - العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تعتمد الجامعة على معرفة المعوقات الخارجية كتغذية راجعة لتحسين أدائها" جاءت فى الترتيب الرابع عشر ، حيث أن تقديرها الرقمية (٦٣) ، وتقديرها المئوى (٦٠)، ووزنها النسبى (١٨٠) ومن ثم فهى عبارة ضعيفة ، وكانت (كأ<sup>٢</sup>) لها ، لذا فهى دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).
- ومن خلال تحليل عبارات المجال الثالث (المجال الاقتصادى) يلاحظ ما يأتى:
- جاءت العبارات (٧ ، ٦ ، ٥ ، ١٣ ، ١١) قوية ، بينما جاءت العبارات (٤ ، ١٤ ، ٨ ، ١٢) متوسطة ، فى حين جاءت العبارات (٢ ، ١٠ ، ٣ ، ٩) ضعيفة.
  - جاءت جميع عبارات المجال الثالث (المجال الاقتصادى) دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات المختلفة لكل عبارة. ويتضح من النتائج السابقة:
  - أن الجامعة تحرص على تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص.
  - إتباع الجامعة لأساس الكايزن فى إدارة الجودة الشاملة.
  - حاجة الجامعة إلى استيعاب أكبر عدد من الطلاب لزيادة التنمية الاقتصادية.



- افتتار الجامعة إلى مبدأ العمل فى الوقت المناسب كمبدأ من مبادئ الكايزن.
- كفاية الموارد المالية المتاحة سنويا للجامعة لتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- حاجة الجامعة إلى المزيد من إتباع أساس الكايزن فى الإبقاء على العمل المفيد (المنتج).
- افتتار الجامعة إلى إقامة وتعزيز العلاقات مع القطاعات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع.

٤- بالنسبة للمجال الرابع: المجال التكنولوجى:

كانت النتائج الإحصائية كما هو موضح بالجدول الآتى:

جدول رقم (٨)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا<sup>٢</sup>) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة تجاه  
المجال الرابع (المجال التكنولوجى)

م	العبارة	درجة لموافقة						التقدير الرقمى	التقدير النسبى	الترتيب	كا <sup>٢</sup>	الدلالة
		موافق بشدة		موافق		غير موافق						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	تشجع الجامعة على الابتكار والاختراع كأساس لفلسفة الكايزن.	١٨	٥١.٤	١٢	٣٤.٣	٥	١٤.٣	٨٣	٧٩.١	٢	٧.٣	دالة
٢	يوجد للجامعة موقع على شبكة الإنترنت باللغة العربية الإنجليزية.	٢٠	٥٧.١	١١	٣١.٤	٤	١١.٤	٨٦	٨١.٩	١	١١.٠٢	دالة
٣	يتوافر لدى الجامعة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة من المعامل والأجهزة والمعدات وغيرها.	١٥	٤٢.٩	١٦	٤٧.٦	٤	١١.٤	٨١	٧٧.١	٤	٧.٦	دالة
٤	يوجد بالجامعة نظم الحفظ وتداول واستدعاء الوثائق.	١١	٣١.٤	١٨	٥١.٤	٦	١٧.١	٧٥	٧١.٤	٩	٦.٢	دالة
٥	تحرص الجامعة على مواكبة التقنيات الحديثة حتى يتسنى لها التميز محليا وعالميا.	١٤	٤٠	١٧	٤٧.٦	٤	١١.٤	٨٠	٧٦.٢	٥	٧.٩	دالة
٦	تشارك الجامعة فى قواعد البيانات المحلية والعالمية.	١٢	٣٤.٣	١٧	٤٧.٦	٦	١٧.١	٧٦	٧٢.٤	٨	٥.٢	دالة
٧	تحرص الجامعة على الشراكة مع الجامعات الأجنبية لتحسين أدائها.	١١	٣١.٤	١٧	٤٧.٦	٧	٢٠	٧٤	٧٠.٥	١٠	٤.٣	دالة
٨	يتوافر لدى الجامعة وسائل الاتصال المختلفة من هاتف وفاكس وبريد إلكترونى.	١٣	٣٧.١	١٧	٤٧.٦	٥	١٤.٣	٧٨	٧٤.٣	٦	٦.٤	دالة
٩	تتبع الجامعة إجراءات كافية لحماية حقوق الملكية الفكرية.	١٥	٤٢.٩	١٢	٣٤.٣	٨	٢٢.٩	٧٧	٧٣.٣	٧	٧.١	دالة
١٠	تساعد الجامعة على تشجيع المبادرات الابتكارية.	٩	٢٥.٧	١٧	٤٧.٦	٩	٢٥.٧	٧٠	٦٦.٧	١٣	٣.٧	دالة
١١	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الإنترنت داخل الجامعة وخارجها.	١٢	٣٤.٣	١٢	٣٤.٣	١١	٣١.٤	٧١	٦٧.٦	١٢	٠.٠٦	دالة
١٢	توجد أنظمة للمراجعة والرقابة الدورية على استخدام موارد الجامعة المادية.	١٣	٣٧.١	١١	٣١.٤	١١	٣١.٤	٧٢	٦٨.٦	١١	٠.٢٣	دالة
١٣	توافر لدى الجامعة تجهيزات ومعدات لتحقيق الأمن والسلامة لأفرادها.	١٩	٥٤.٣	٩	٢٥.٧	٧	١٦.٩١	٨٢	٧٨.١٤	٣	٧.١	دالة

من الجدول السابق يتضح أن:

- العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يوجد للجامعة موقع على شبكة الإنترنت باللغة العربية والإنجليزية" جاءت في الترتيب الأول حيث أن تقديرها الرقمي (٨٦) وتقديرها المنوي (٨١.٩) ووزنها النسبي (٢٤٥.٢) ومن ثم فهي عبارة قوية ، وكانت (٢كا) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).
- العبارة رقم (١) والتي تنص على "تشجع الجامعة الابتكار والاختراع كأساس لفلسفة الكايزن" جاءت في الترتيب الثاني حيث أن تقديرها الرقمي (٨٣) وتقديرها المنوي (٧٩.١) ووزنها النسبي (٢٣٧.١) ومن ثم فهي عبارة قوية ، وكانت (٢كا) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).
- العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "تتوافر لدى الجامعة تجهيزات ومعدات لتحقيق الأمن والسلامة لأفرادها" جاءت في الترتيب الثالث حيث أن تقديرها الرقمي (٨٢) وتقديرها المنوي (٧٨.١) ووزنها النسبي (٢٣٤.٣) ومن ثم فهي عبارة قوية ، وكانت (٢كا) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).
- العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يتوافر لدى الجامعة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة من المعامل والأجهزة والمعدات وغيرها" جاءت في الترتيب الرابع حيث أن تقديرها الرقمي (٨١) ، وتقديرها المنوي (٧٧.١) ، ووزنها النسبي (٢٣١.٤) ومن ثم فهي عبارة قوية ، وكانت (٢كا) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).
- العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تحرص الجامعة على مواكبة التقنيات الحديثة حتى يتسنى لها التميز محليا وعالميا" جاءت في الترتيب الخامس حيث أن تقديرها الرقمي (٨٠) ، وتقديرها المنوي (٧٦.٢) ووزنها النسبي (٢٢٨.٦) ومن ثم فهي عبارة قوية ، وكانت (٢كا) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).
- العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تتوافر لدى الجامعة وسائل الاتصال المختلفة من هاتف وفاكس وبريد إلكتروني" جاءت في الترتيب السادس حيث أن تقديرها الرقمي (٧٨) ، وتقديرها المنوي (٧٤.٣) ووزنها النسبي (٢٢٢.٨) ومن ثم فهي عبارة متوسطة ، وكانت (٢كا) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).
- العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تتبع الجامعة إجراءات كافية لحماية حقوق الملكية الفكرية" ، جاءت في الترتيب السابع حيث أن تقديرها الرقمي (٧٧) وتقديرها المنوي (٧٣.٣) ووزنها النسبي (٢٢٠) ومن ثم فهي عبارة متوسطة ، وكانت (٢كله) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠١).

- العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تشارك الجامعة في قواعد البيانات المحلية والعالمية" جاءت في الترتيب الثامن حيث أن تقديرها الرقمي (٧٦) ، وتقديرها المئوي (٧٢.٤) ووزنها النسبي (٢١٧.٨) ومن ثم فهي عبارة متوسطة ، وكانت (٢كا) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).
- العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يوجد بالجامعة نظم لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق" جاءت في الترتيب التاسع حيث أن تقديرها الرقمي (٧٥) وتقديرها المئوي (٧١.٤) ووزنها النسبي (٢١٤.٣) ومن ثم فهي عبارة متوسطة ، وكانت (٢كا) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).
- العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تحرص الجامعة على الشراكة مع الجامعات الأجنبية لتحسين أدائها" جاءت في الترتيب العاشر حيث أن تقديرها الرقمي (٧٤) وتقديرها المئوي (٧٠.٥) ووزنها النسبي (٢١١.٤) ومن ثم فهي عبارة ضعيفة ، وكانت (٢كا) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).
- العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "توجد أنظمة للمراجعة والرقابة الدورية على استخدام موارد الجامعة المادية" جاءت في الترتيب الحادي عشر حيث أن تقديرها الرقمي (٧٢) وتقديرها المئوي (٦٨.٦) ووزنها النسبي (٢٠٥.٧) ومن ثم فهي عبارة ضعيفة ، وكانت (٢كا) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).
- العبارة رقم (١١) والتي تنص على "تحرص الجامعة على نشر ثقافة الإنترنت داخل الجامعة وخارجها" جاءت في الترتيب الثاني عشر حيث أن تقديرها الرقمي (٧١) وتقديرها المئوي (٦٧.٦) ووزنها النسبي (٢٠٢.٩) ومن ثم فهي عبارة ضعيفة ، وكانت (٢كا) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).
- العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تساعد الجامعة على تشجيع المبادرات الابتكارية" جاءت في الترتيب الثالث عشر حيث أن تقديرها الرقمي (٧٠) وتقديرها المئوي (٦٦.٧) ووزنها النسبي (٢٠٠) ومن ثم فهي عبارة ضعيفة ، وكانت (٢كا) لها ، لذا فهي دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١).

ومن خلال تحليل عبارات المجال الرابع (المجال التكنولوجي) يلاحظ ما يأتي:

- جاءت العبارات (٢ ، ١ ، ١٣ ، ٣ ، ٥) قوية ، بينما جاءت العبارات (٨ ، ٩ ، ٤) متوسطة، في حين جاءت العبارات (٧ ، ١٢ ، ١١ ، ١٠) ضعيفة.
- جاءت جميع عبارات المجال الرابع (المجال التكنولوجي) دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات المختلفة لكل عبارة.

ويتضح من النتائج السابقة:

- تشجيع الجامعة للابتكار والاختراع كأساس لفلسفة الكايزن.
- وجود موقع للجامعة على شبكة الإنترنت باللغة العربية والإنجليزية.
- حاجة الجامعة إلى مزيد من الإجراءات لحماية حقوق الملكية الفكرية.
- حاجة الجامعة إلى مزيد من نظم حفظ وتداول واستدعاء الوثائق.
- افتقار الجامعة لنشر ثقافة الإنترنت داخل الجامعة وخارجها.
- نقص أنظمة المراجعة والرقابة الدورية على استخدام موارد الجامعة المادية.
- حاجة الجامعة إلى الشراكة مع الجامعات الأجنبية لتحسين أداؤها.

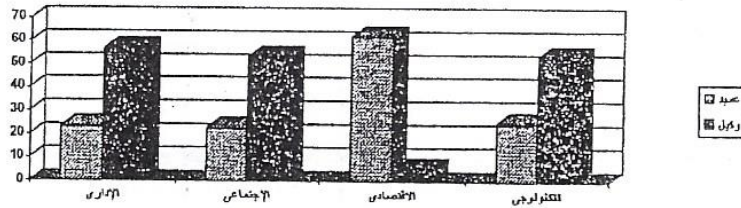
ولتوضيح دلالة الفروق حول مجالات الأداء المؤسسي من حيث لرجة المنصب القيادي (عميد . وكيل) ، حيث كان عدد العمداء (١١) ، وعدد الوكلاء (٢٤) تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات المجموعات ، وظهرت النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٩)

دلالة الفروق بين استجابات (العمداء والوكلاء) حول مجالات الأداء المؤسسي

م	المجال	الدرجة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
١	الإداري	عميد	١١	٢٢.٥	٣.٣٥	١٦.٥١	٠.٠١
		وكيل	٢٤	٥٦.٨٦	٦.٧٨		
٢	الاجتماعي	عميد	١١	٢٢.٨٦	٦.٢	٨.٣٤	٠.٠١
		وكيل	٢٤	٥٣.٥	١٢.٣		
٣	الاقتصادي	عميد	١١	٦٢.٣٦	٩.٣	٢٢.٣٨	٠.٠١
		وكيل	٢٤	٥٥.٥	١.٨٧		
٤	التكنولوجي	عميد	١١	٢٥	٤.٤٩	٧.٩٨	٠.٠١
		وكيل	٢٤	٥٣.٧٧	١٢.٢٣		

والشكل البياني التالي يوضح دلالة تلك الفروق:



شكل رقم (٤)

دلالة الفروق بين استجابات العمداء والوكلاء حول مجالات الأداء المؤسسي

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) والشكل البياني رقم (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات العمداء والوكلاء نحو مجالات الأداء المؤسسي وكانت الفروق لصالح الوكلاء في المجال الإداري والاجتماعي والتكنولوجي ، بينما كانت لصالح العمداء في الجانب الاقتصادي.

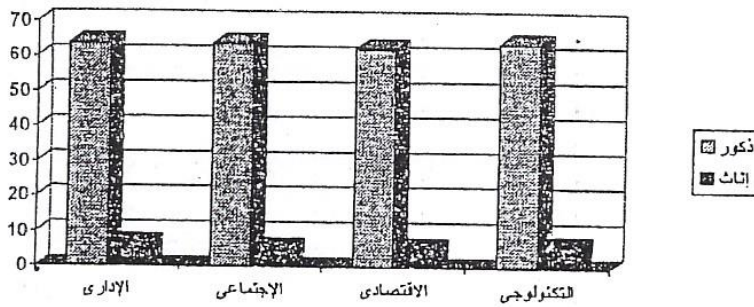
ولتوضيح دلالة الفروق حول مجالات الأداء المؤسسي من حيث النوع (ذكور . إناث) ، حيث كان عدد الذكور (٣٢) ، وعدد الإناث (٣) ، تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين ، وظهرت النتائج الموضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (١٠)

دلالة الفروق بين استجابات (الذكور والإناث) حول مجالات الأداء المؤسسي

م	المجال	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
١	الإداري	ذكور	٣٢	٦٣.٨٦	١٠.٣٧	٢٠.٢٤	٠.٠١
		إناث	٣	٦.٥	٢.٢١		
٢	الاجتماعي	ذكور	٣٢	٦٣.٧٩	١١.٧٩	١٨.٢٥	٠.٠١
		إناث	٣	٥.٤٣	٢.٠٣		
٣	الاقتصادي	ذكور	٣٢	٦٢.٤	٩.٢٢	٢٢.٤	٠.٠١
		إناث	٣	٥.٥	١.٨٧		
٤	التكنولوجي	ذكور	٣٢	٦٣.٩٢	١١.٣١	١٨.٠٠٣	٠.٠١
		إناث	٣	٦.٣١	٢.٢٩		

والشكل البياني التالي يوضح دلالة تلك الفروق:



شكل رقم (٥)

دلالة الفروق بين استجابات (الذكور والإناث) حول مجالات الأداء المؤسسي

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) والشكل البياني رقم (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات الذكور والإناث نحو مجالات الأداء المؤسسي وكانت الفروق جميعها لصالح الذكور.

## القسم الخامس

### نتائج البحث والآليات المقترحة لتطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر

#### في تقييم الأداء المؤسسي بجامعة كفر الشيخ

يتناول هذا الجزء من البحث أهم النتائج التي في ضوءها يمكن تقديم بعض الآليات المقترحة لتطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر في تقييم الأداء المؤسسي بجامعة كفر الشيخ ، وهذا ما يمكن عرضه فيما يلي:

#### أولاً: نتائج البحث:

من خلال الإطار النظري للبحث والدراسة الميدانية توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- ١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات (العمداء والوكلاء) نحو مجالات الأداء المؤسسي ، وكانت الفروق لصالح الوكلاء في المجال الإداري والاجتماعي والتكنولوجي ، بينما كانت لصالح العمداء في المجال الاقتصادي.
- ٢- وجود فروق دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث نحو مجالات الأداء المؤسسي ، وكانت الفروق جميعها لصالح الذكور .
- ٣- حاجة الجامعة إلى تحديد أولويات أنشطتها الهادفة إلى تحسين الأداء .
- ٤- قلة ممارسة الجامعة لأساليب فلسفة الكايزن للجودة اليابانية.
- ٥- حاجة الجامعة إلى بناء القدرات التنافسية التي تركز عليها فلسفة الكايزن.
- ٦- افتقار الجامعة إلى مبادئ الكايزن للتحسين المستمر .
- ٧- افتقار الجامعة إلى إتاحة وتعزيز العلاقات مع القطاعات الإنتاجية والخمسية بالمجتمع .
- ٨- حاجة الجامعة إلى الشراكة مع الجامعات الأجنبية لتحسين أدائها .
- ٩- حاجة الجامعة إلى تعزيز مفاهيم الأمانة والشفافية والالتزام واحترام حقوق الآخرين .
- ١٠- افتقار الجامعة إلى تطبيق مفهوم القيادة التشاركية .
- ١١- حاجة الجامعة إلى القيام بدورها لزيادة ولاء طلابها للمجتمع .
- ١٢- حاجة الجامعة إلى استيعاب أكبر عدد من الطلاب لزيادة التنمية الاقتصادية .
- ١٣- افتقار الجامعة لنشر ثقافة الانترنت داخل الجامعة وخارجها .
- ١٤- حاجة الجامعة إلى مزيد من الاجراءات لحماية حقوق الملكية الفكرية .
- ١٥- حاجة الجامعة إلى مزيد من نظم حفظ وتداول واستدعاء الوثائق .
- ١٦- نقص أنظمة المراجعة والرقابة الدورية على استخدام موارد الجامعة المادية .

ثانيا: آليات مقترحة لتطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر فى تقييم الأداء المؤسسى بجامعة كفرالشيخ:

أ- آليات مقترحة تتعلق بالمجال الإدارى لتقييم الأداء المؤسسى:

- ١- توفير الدعم والمساندة من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر.
- ٢- أن تحدد الجامعة أولويات أنشطتها الهادفة إلى التحسين المستمر.
- ٣- خلق بيئة عمل مناسبة متدرجة لتطبيق مدخل كايزن للجودة اليابانية.
- ٤- نشر فلسفة وثقافة الكايزن للجودة اليابانية لتشجيع الأفراد على التحسين والتطوير من خلال ورش العمل والندوات والمؤتمرات وإصدار النشرات.
- ٥- الالتزام بتنفيذ الخطوات الخمس (تصنيف ، تعديل وترتيب ، تنظيف ، توثيق ، انضباط ذاتى) لتحقيق مكان عمل مثالى.
- ٦- تحديد أهداف واضحة ومعلنة لمدخل الكايزن بحيث تكون قابلة للقياس والتقييم وفق معايير واضحة للرقابة لتحقيق التحسين المستمر للأداء.
- ٧- خلق بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق مدخل كايزن للجودة اليابانية.
- ٨- صياغة الرؤية المناسبة التى تعتمد على متطلبات الكايزن.
- ٩- تأهيل كوادر إدارية جامعية قادرة على استيعاب أساليب إدارية متجددة لضمان إنتاج مخرجات ذات نوعية عالية ومتميزة.

ب- آليات مقترحة تتعلق بالمجال الاجتماعى لتقييم الأداء المؤسسى:

- ١- تطبيق الجامعة لمفهوم القيادة التشاركية.
- ٢- تقديم الجامعة خدمات تعليمية تنافس الجامعات الأخرى.
- ٣- أن يكون الأداء الاجتماعى أحد المحاور المهمة التى تبنى عليه الجامع وفلسفتها.
- ٤- أن تبرز الجامعة دور المشاركة الطلابية فى صنع القرار.
- ٥- توفير أدلة إرشادية لجميع أنشطة الكايزن داخل الجامعة.
- ٦- التركيز على تحديد حاجات ورغبات المستفيدين (الداخليين والخارجيين) والعمل المستمر على تلبية تلك الحاجات والرغبات حسب توقعاتهم.
- ٧- توثيق التعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدنى.
- ٨- تشجيع فرق العمل والعمل الجماعى كعنصران رئيسيان لفلسفة الكايزن.
- ٩- تأهيل كوادر إدارية جامعية قادرة على استيعاب أساليب إدارية متجددة لضمان إنتاج مخرجات ذات نوعية عالية ومتميزة.

ج- آليات تتعلق بالمجال الاقتصادى لتقييم الأداء المؤسسى:

- ١- إتباع الجامعة لأساس الكايزن فى إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- إقامة وتعزيز العلاقات مع القطاعات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع.

- ٣- إتباع الجامعة لأساس الكايزن في الإبقاء على العمل المفيد (المنتج) والتخلص من العمل غير المفيد (المهدر).
- ٤- ضرورة استيعاب الجامعة لأعداد أكبر من الطلاب لزيادة التنمية الاقتصادية.
- ٥- أن يتوافر لدى الجامعة خطة موثقة وواقعية لتنمية الموارد الذاتية.
- ٦- أن تعتمد الجامعة مؤشرات معيارية سواء في الوقت أو التكلفة كركيزة من ركائز الكايزن.
- ٧- أن تعمل الجامعة على تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص.
- د- آليات تتعلق بالمجال التكنولوجي لتقييم الأداء المؤسسي:
- ١- أن تشجع الجامعة الابتكار والاختراع كأساس لفلسفة الكايزن.
- ٢- أن تعمل الجامعة على نشر ثقافة الإنترنت داخل الجامعة وخارجها.
- ٣- أن تسعى الجامعة إلى تحقيق الشراكة مع الجامعات الأجنبية لتحسين أدائها.
- ٤- أن تسعى الجامعة إلى تطوير نظم حفظ وتداول واستدعاء المعلومات والوثائق.
- ٥- اتخاذ الجامعة مزيد من الإجراءات لحماية حقوق الملكية الفكرية.
- ٦- أن تطور الجامعة أنظمة المراجعة والرقابة الدورية على استخدام موارد الجامعة المادية.
- ٧- أن تطور الجامعة موقعها على شبكة الإنترنت.
- ٨- أن تحدث الجامعة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة من المعامل والأجهزة والمعدات وغيرها.
- ٩- أن تعمل الجامعة على مواكبة التقنيات الحديثة حتى يتسنى لها التميز محليا وعالميا.
- ١٠- أن تشترك الجامعة في قواعد البيانات المحلية والعالمية.

## المراجع

- (1) Gopal Kanji, Performance Measurement, [www.gopel-kanji.com/performance.2htm](http://www.gopel-kanji.com/performance.2htm), (4-11-2013).
- (٢) طاهر حسن ، ووائل محمد: الإدارة الإستراتيجية . منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٧ ، ص ٢١ .
- (٣) عبدالعزيز مخيمر وآخرون: "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية" ، سلسلة ندوات ومؤتمرات ١٣ ، المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٩ .
- (٤) حسين صديق: "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية" ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (٢٨) ، العدد الأول ، ٢٠١٢ ، ص ٢١١ .
- (5) Jean Purlyo, The Importance of Performance Measurements, <http://www.theassetmanager.com/docs/performance-Measurement-Article.PDF>.



- (٦) صلاح الدين محفوظ علام: التقويم التربوي المؤسسي ، أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٢ .
- (7) Carmell C.A., Managing Change in Organization, (London: Prentice Hall, 1999).
- (٨) درويش عبدالرحمن يوسف: "إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة" ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (٤٠) ، العدد (٣) ، ٢٠٠٠ ، ص ٥٧٨ .
- (٩) صفية أحمد محمد على ، وهبه صالح أحمد عياد: "تحليل القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام مصفوفة SWOT" ، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحليل التجارة الدولية والخدمات ، جامعة حلوان ، في الفترة من ٧-٩ مايو ٢٠٠٦ ، ص ٢٢٨ .
- (١٠) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، متاح على: [www.naqaae.org/sub/setap.htm](http://www.naqaae.org/sub/setap.htm)
- (١١) ريزان صلاح الدين ، بريزن شيخ محمد: أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف ، متاح على: [www.iasj.net/iasj?func=fulltext,\(9-10-1013\)](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext,(9-10-1013)).
- (12) Gemba Research, Visual Management, URI: <http://www.gemba.com>, (9-10-2013).
- (13) Tozawa, Bunji, The Improvement Engine: Creativity & Innovation through Employee Involvement: The Kaizenteian System, Japan Human Relation Association, (<http://books.google.com/>) (4-11-2013).
- (١٤) إبراهيم عباس الزهيرى: "التخطيط الإستراتيجى لأداء متميز فى مؤسسات التعليم العالى" ، المؤتمر الدولى الأول لمركز تطوير التعليم الجامعى (التميز فى الأداء الجامعى) فلسفته . آلياته . معايير) ، جامعة بورسعيد ، ١٠-١١ فبراير ٢٠١٣ .
- (١٥) البنك الدولى ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: مراجعات لسياسات التعليم العالى (التعليم العالى فى مصر) ، ٢٠١٠ ، متاح على: [www.oecd.org/publishing/corrigenda,\(11-10-1013\)](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda,(11-10-1013))
- (١٦) نهلة عبدالقادر هاشم: "إدارة المعرفة كحافز للإبداع التنظيمى فى الجامعات المصرية" ، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد (٣٠) ، ٢٠٠٤ .
- (١٧) محمود أبوالنور عبدالرسول: "دور كليات التربية النوعية فى خدمة المجتمع" ، المؤتمر السنوى الثانى عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،

- بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس ، التعليم غير النظامي في القرن الحادي والعشرين ، ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٤ ، ص ١٨٩ .
- (١٨) سميرة الشراوى، ومحمود عبد الحليم، وشهاب محمد على : "الدراسة الميدانية لنظام التعليم فى مرحلة البكالوريوس بجامعة القاهرة" ، مؤتمر تطوير التعليم الجامعي : رؤية لجامعة المستقبل ، ٢٢-٢٤ مايو ١٩٩٩م ، ص ٥٣٠ .
- (١٩) أسامة حسين: البحث التربوي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٩ .
- (٢٠) أحمد زكى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، دار الكتاب المصرى ، القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ٣٣٥ .
- (٢١) أحمد سيد مصطفى: "استراتيجيات إدارة الأداء" ، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول ، الكويت ، ٢-٤ أكتوبر ٢٠٠٢ ، ص ٦٥ .
- (22) Carter V. Good (Ed.); Dictionary of Education, MC Graw-Hill Book Company, 1973, p. 325.
- (٢٣) عبدالبارى إبراهيم: "تكنولوجيا الأداء البشرى فى المنظمات" ، بحوث ودراسات لمنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، العدد ٣٨٢ ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٥ .
- (٢٤) عبدالغفار حنفى ، وحسين القزاز: السلوك التنظيمى وإدارة الأفراد ، ط ٢ ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٩٨ .
- (٢٥) صديق محمد عفيفى: إدارة الأعمال فى المنظمات المعاصرة ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٩٤ .
- (26) Bevan S., Thompson M., "Performance Management at The Crossroads", Personnel Management, 1991, pp. 36-40.
- (٢٧) صلاح علام: التقويم التربوي المؤسسى: أسسه ومنهجيته وتطبيقاته فى تقويم المدارس ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٣٢ .
- (٢٨) عفاف محمد أبوالعينين: "تقييم الأداء المؤسسى للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإدارى" ، أوراق المكون الإدارى فى المشروع البحثى المشترك (الدولة فى عالم متغير) ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ٩ .
- (29) Kubran, Maria, Management, Gehemins Kaizen, www.kaizen Institute, Govermany, 2003, p. 2.
- (30) Chase, Richard B. & Jacobs, Robert, F., Operation Management for Competitive Advantage, 10<sup>th</sup> Ed., (Washington: MC Graw-Hill Companies, 2004), p. 280.

- (31) Baynes, T., Kaizen Strategies for Successful Leadership, (London: Bitman Publishing, 1996), p. 203.
- (32) Hilton, Ronald, W., Managerial Accounting, 4<sup>th</sup> Ed., (IRWIN: MC Graw-Hill, 1999), p. 221.
- (33) Krajewski, L.J., & Ritzman L.P., Operation Management: Strategy and Analysis, 4<sup>th</sup> Ed., (London: Addison-Wseley Publ. Co., 1996), p. 148.
- (٣٤) سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٣.
- (35) Richard, R.D. & Karasick, B.W., 'The Effect of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction', Organizational Behavior and Human Performance, Vol.9, 1999, p.97.
- (٣٦) عفاف محمد أبو العينين الباز: "تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري"، مجلة مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، العدد (٦) ، ٢٠٠٤.
- (37) Morton, Stephani M., "Institutional Assessment in Development Planning: Assessing local Capacities for Participation in Sustainable Programming in Northeastern Srilanka", Proquest, UMI Dissertation Publishing, MR 25457. 2007).
- (٣٨) شادي عطا محمد عايش: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة) ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٨.
- (39) Holwick, Jama W., "Assessment of Institutional Strategic Goal Relation: A Case Study", Proquest, UMI Dissertations Publishing, 3387213, 2009.
- (٤٠) إباد على الدجني: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء التدريسي ، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، ٢٠١٠.
- (٤١) سناء إبراهيم أبودقة ، إباد على الدجني: "التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية" ، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء ، عمان ، مايو ٢٠١١.
- (42) Longenecker Penni A., Institutional Assessment in Colleges with Multiple Programmatic Accreditation, Proquest, UMI Dissertations Publishing, 3505961, 2012.
- (43) Cheser, Raymond, N., "Enrichment of The Work Environment: A Study of The Effect of Japanese Kaizen on Job Characteristics and Employee Motivation", Proquest, UMI Dissertations Publishing, 9636925, 1996.

- (44) Tignor, Marlene Ann. "Research and Development of A Guide for Using Kaizen in Promotion Decisions at One Community College", Proquest, UMI Dissertations Publishing, 9958010, 1999.
- (45) Farries, Jennifer, A., "An Empirical Investigation of Kaizen Event Effectiveness: Outcomes and Success Factors" , Proquest, UMI Dissertations Publishing, DP/9927, 2006.
- (46) Glover, Wiljeana, J., "Success Factors for Sustaining Kaizen Event Outcomes", Proquest, UMI Dissertations Publishing, DP/9972, 2010.
- (٤٧) خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك): منهج النظم والأساليب: نظم تقييم الأداء ، ط٤ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ١ .
- (٤٨) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية . رؤية مستقبلية ، ط٢ ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ٢٠٩ .
- (٤٩) أحمد حسين اللقاني ، وعلى الجمل: معجم المصطلحات التربوية المعرفية فى المناهج وطرق التدريس ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ١٠ .
- (٥٠) ويكيبيديا الموسوعة الحرة : المؤسسة ، متاح على:  
[http://ar.wikipedia.org/wiki/\\_\(18-10-2013\)](http://ar.wikipedia.org/wiki/_(18-10-2013))
- (51) Rubbins, Stephen, Organizations Theory: Structure Designs and Applications, 3rd Ed.,( New Jersey: Prentice Hall, 1990), p. 30.
- (52) Ibid ,p47.
- (53) Jean Purly, Op. Cit.,p62.
- (54) Geoffrey M. Hodgson, "What are institutions?", Jei Journal of Economic Issues, Vol. 11, No. 1, March, 2006, p. 32.
- (٥٥) الأداء المؤسسى ، متاح على:  
[www.hrdiscussion.com/hr83272html.\(٢٠١٣-١٠-٩\)](http://www.hrdiscussion.com/hr83272html.(٢٠١٣-١٠-٩))
- (٥٦) عبدالعزيز مخيمر وآخرون: مرجع سابق ، ص ١٤ .
- (٥٧) شاكر محمد فتحى أحمد ، وهمام بدرأوى زيدان: "تقويم أداء كليات التربية فى ضوء إدارتها الفعالة . تصور مقترح" ، المؤتمر الدولى الثالث . نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل ، كلية التربية . جامعة السلطان قابوس ، مسقط ، ٢٠٠٤ ، ص ١٥ .
- (٥٨) صلاح الدين حسن: نظم الممارسة والرقابة وتقييم الأداء المصرفى فى المؤسسات المالية ، دار الوسام ، لبنان ، ١٩٩٨ ، ص ٢٢٢ .
- (59) Charles T. Horngren and George FASTER, Cost Accounting: Managerial Emphasis,( New Jersey: Prentice Hall, 1997), p. 798.

- (٦٠) بيارتى أيوبل: "هل يمكن أن يخدم التقويم المحاسبية؟ هذا يعتمد على السؤال؟"، فى جوزيف سى بيرك وآخرون: تحقيق المسؤولية فى التعليم العالى ، ترجمة: أسامة محمد أسير ، العبيكان ، الرياض ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٦ .
- (٦١) أحمد إبراهيم سيد: حوكمة الشركات ومسئولية الشركات غير الوطنية وغسيل الأموال ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ص ٢٢٧ .
- (٦٢) ألكى لوفر: "آليات القطاع الخاص وقوى السوق فى إدارة الأجهزة الحكومية" ، ندوة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٣-٥/١٠/١٩٩٨ ، القاهرة ، ص ٧٥ .
- (٦٣) عبد العزيز مخيمر وآخرون: مرجع سابق ، ص ٩ .
- (٦٤) تقييم الأداء المؤسسى وطرق تقييم أداء العاملين ، متاح على: [www.hrdiscussion.com/hr81114.html](http://www.hrdiscussion.com/hr81114.html) (٢٠١٣-١٠-١٥)
- (٦٥) محمد عبدالفتاح محمد إبراهيم: "نموذج مقترح لتحسين بيئة القياس المحاسبى لإنتاجية وفعالية القطاع الحكومى ، مدخل إعادة هندسة العمليات" ، مجلة آفاق جديدة ، كلية التجارة . جامعة المنوفية ، السنة (١٤) ، العدد (٣) ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٤٦ .
- (66) Hick H.G. & Gullett C.R., Management (New York: Mc Graw- Hill Book Co., 1981), p. 15.
- (67) Jeffrey L. Callen and Haim Falk, "Agency and Efficiency in Nonprofit Organization: The Case of Specific Health Forces Charities", The Accounting Review, Vol. 68, No. 1, Jan, 1993, p. 48.
- (68) Jeol Anderson, (et al.), How to Measure Performance, A Hand Book of Technique and Tools, [www.orau.gov/pbm/handbook/preface.html](http://www.orau.gov/pbm/handbook/preface.html), (15-10-2013).
- (٦٩) إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون: ستة سيجما وأساليب حديثة أخرى فى إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ١٣٥ .
- (٧٠) محمد الشريف: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، دار النهضة العربية للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ١٧٨ .
- (٧١) مؤيد سعيد ، عاطف صالح: إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجى ، دار الكتاب العالمى ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ١٠٣ .
- (٧٢) توفيق محمد عبدالمحسن: تقييم الأداء . مداخل جديدة لعالم جديد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ٥٦ .
- (٧٣) جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرين) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٣ .

- (٧٤) نصر الله حنا: إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، عمان ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٦٩ ، ١٧٠ .
- (75) Frost, Bob, Measuring Performance, Measurement International, www.measurmentinternational.com,(3-12-2013).
- (٧٦) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٣ ، ص ١٣٨ .
- (٧٧) بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، المسيلة، الجزائر ، ٢٠٠٧ ، ص ١٦ .
- (٧٨) أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص ٣٥ .
- (٧٩) سعيد سالم ، عادل صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب ، عمان ، ٢٠٠٢ ، ص ١٠٥ .
- (٨٠) بعجي سعاد: مرجع سابق ، ص ١٧ .
- (٨١) تم الرجوع إلى:
- عبدالعزيز مخيمر وآخرون: مرجع سابق ، ص ص ١٢ ، ١٣ .
- الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير والتنمية في الوطن العربي ، متاح على:  
Unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/pdf.
- (٨٢) محمد سيد حمزاوي: "قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة" ، الحلقة العلمية - قياس الأداء في العمل الأمني ، الرياض ، ٢٠١٣ ، ص ٥٤ .
- (83) Hick H.G. & Gullet G.R., Op. Cit., p. 86.
- (٨٤) المرجع السابق ، ص ١٤ .
- (85) European University Association, University Autonomy in Europe, EUA Publication, Brussels, 2011, p. 98.
- (٨٦) الأداء المؤسسي ، متاح على:  
<http://www.hrdiscussion.com/hr83272.htm>,(3-12-2013) .
- (٨٧) نادية محمد عبدالمنعم ، وخالد قدرى إبراهيم: معوقات أداء الإدارة المدرسية من تحقيق أهداف التعليم الثانوى العام ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٢٦ .
- (88) Lynch, R., Corporate Strategy, 2nd Ed.,( New Jersey: Prentice Hall, 2000), p. 62.
- (89) Venkatraman N. & Ramanujam V., "Measurements of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches", A.M.R., Vol., 11, No. 4, 1986, p. 27.
- (90) Comeron, K.,S. & Whetten, D.A., "Organizational Effectiveness: One Model or Several", A.M.R., Vol. 15, No. 3, 1993, p. 18.

- (٩١) تم الرجوع إلى:
- محمد العدواني: العمل المؤسسي ، دار ابن حزم للنشر والتوزيع ، لبنان ، ص ٢٢ .
  - طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٦ .
  - محمد العدلوني ، وطارق سويدان: القيادة في القرن الحادي والعشرين ، دار قرطبة ، الرياض ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٢٢-٢٣ .
- (92) Dominiak and Loudeyvak, Managerial Accounting, (New York: Jouth Western, 1993), p. 428.
- (93) Drury Colin, Management and Cost Accounting, (London: Champment Haii LTD, 1992),p57.
- (٩٤) عبدالرازق محمد قاسم: نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية ، دار الثقافة للنشر ، عمان ، ١٩٩٨ ، ص ١٤٧ .
- (٩٥) مارجريت ديل ، وبول ليلز: تقييم مهارات الإدارة مرشدة للكفاءة وأساليب التقييم ، ترجمة: اعتدال معروف، خوله الزبيدي، معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث ، الرياض ، ١٤٢٣هـ ، ص ص ١٥-٢٣ .
- (٩٦) محمد الصيرفي: هندسة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٦٢ .
- (97) George T. (et al.), Essentials of Corporate Performance Measurments, (New York: John Wiley & Sons Inc., 2002), p. 15.
- (٩٨) على السلمي: إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ١٥١ .
- (99) Andrew A. Bublin: Essentials of Management ,3rd Ed., (New York: Macmillan Publishing Company, 1994), p. 250.
- (١٠٠) سيد أحمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية ، دن ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٧٠-٧٤ .
- (101) Raymond Anoe, (et al.), Human Resources Management Gaining a Competitive Advantage, 3rd Ed., (Boston: McGraw-Hill Companies Inc., 2000), p. 242.
- (102) Ibid,p.261.
- (١٠٣) فيصل محمد ، وعبدالرحمن سالم: "الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية وقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء" ، ملئقى موازنة البرامج والأداء وآليات تطبيقه في الجامعات العربية ، دمشق ، ٢٠٠٤ ، ص ١٤٦ .

- (104) William B. Wertter & Keith Davies, Human Resource and Personal Management, 4<sup>th</sup> Ed., (New York: Macmillan Publishing Company, 1993), p. 374.
- (١٠٥) أحمد محمد غنيم: بحوث ودراسات علمية فى إدارة الإنتاج والعمليات ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ٢٠٠٧ ، ص ١٦٩ .
- (١٠٦) ديل بسترفيلد وآخرون: إدارة الجودة الشاملة التعليمية ، ترجمة: راشد بن محمد الحمالي ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٤ ، ص ١٣٤ .
- (١٠٧) على السلمى: إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة ، مكتبة الإدارة الجديدة ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٦٤ .
- (١٠٨) محمد عبدالرازق إبراهيم: منظومة تكوين المعلم فى ضوء معايير الجودة الشاملة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١١٥-١١٦ .
- (109) Evans, J.R., Applied Production & Operation Management, 4<sup>th</sup> Ed., (New York: West Pub. Co., 1993), p. 49.
- (110) Markland, R.E., Operation Management: Concepts in Manufacturing and Services, (New York; West Pub. Co., 1995), p. 280.
- (111) McVair, C.J. & Leibfried, K.H., Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement, (London: John Wiley & Sons, Inc, 1992), pp. 101-105.
- (112) Ibid, p. 106.
- (113) Maguire, Willam and Martin Putterill, Continuous Improvement is A Guide to Cost Management, (London: John, Wiley & Sons Inc, 2000), p. 594.
- (١١٤) محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ص ١٨٨-١٨٣ .
- (115) David L. Goetsch. & David Stanly, Introduction to Total Quality Productivity, Competitiveness, (New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1994), p. 469.
- (116) Bowles, J. & Hammond J., Beyond Quality How 50 wining Companies Use Continuous Improvement, (New York, Putnam, 1991), p. 37.
- (117) Evans James, Production Operations Management Quality Performance, 5<sup>th</sup> Ed., (New York: West Publishing Co., 1997), p. 401.
- (118) The Wikipedia, The Free Encyclopedia, Kaizen,. <http://en.wikipedia.org/wiki/masaaki-Imai>,(3-12-2013).
- (119) Ibid.



- (120) Weed, Julie, Factory Efficiency Comes to the Hospital, ([www.nytimes.com/2010/07/11/business/html](http://www.nytimes.com/2010/07/11/business/html). (7-12-2013).
- (121) Imai Masaaki, Kaizen: The key to Japan's Competitive Success, (New York: Random House, 1986), p. 30.  
(١٢٢) ويكيبيديا الموسوعة الحرة: كايزن ، متاح على:  
<http://ar.wikipedia.org/wiki>.(٢٠١٣-١٢-٥)
- (١٢٣) نظام كايزن Kaizen ، متاح على:  
URL:<http://www.jr7q8.com/vb/showthread.php?..>(٢٠١٣-١٢-٧)؛
- (124) Micheal Colenso (Ed.), Kaizen Strategies for Improving Team Performance, (London: Pearson Education Limited, 2000), p. 1.
- (125) Japanese Philosophy of Continuous Improvement, [www.homejapan.com](http://www.homejapan.com).2009/03/debunked-KAIZEN, (7-12-2013).  
(١٢٦) إبراهيم عباس الزهيري: مرجع سابق ، ص ٢٧٧.
- (127) Chase, R. & Jacobs, R., Op. Cit., p. 280.
- (128) Barnes T., Op. Cit., p. 203.  
(١٢٩) حناني جواد: صناعة التغيير وأنموذج إستراتيجية الكايزن ، متاح على:  
[www.alukah.net/social/0/44207](http://www.alukah.net/social/0/44207),(3-12-2013).  
(١٣٠) إبراهيم عباس الزهيري: مرجع سابق ، ص ص ٢٧٧-٢٧٨.  
(١٣١) فلسفة كايزن سر تفوق نظام التعليم الياباني ، متاح على :  
New educators-hananradwan.blospot.(٢٠١٣-١٢-٥) .
- (١٣٢) مازن عبدالجبار: "الكايزن (فلسفة الجودة اليابانية)" ، بحث منشور كتحقيق نهائي لمادة إدارة معاصرة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٥ .  
(١٣٣) إبراهيم عباس الزهيري: مرجع سابق ، ص ٢٧٨.  
(١٣٤) المرجع السابق ، ص ٢٧٨.
- (135) Cheser R., "Kaizen is More than Continuous Improvement", Quality Progress, April, 1994, pp. 24-26.
- (136) Cheser, Op. Cit., pp. 23-26.
- (137) Imai, Op. Cit., pp. 4-5.
- (138) Eu-Japan Center, "World Class Manufacturing", Conference Notes, Brussels, 2000 ,p32.
- (139) Ronald W. Wilton, Managerial Accounting, 4th Ed., (New York: McGraw-Hill Inc., 1999), p. 20.
- (١٤٠) سامي كمون: التطوير الإداري وبناء العقلية المؤسسية ، مركز الاتحاد العربي ، متاح على:  
VRL: <http://www.uglobl/ac.com/play.php?catsmktaba>. (3-12-2013).

(١٤١) جيهان كمال محمد ، وفيليب إسكاروس: "إثراء أيدولوجيات المناهج الدراسية العربية بوظائف المعرفة فى ضوء اتجاهات كايزن" ، المؤتمر العلمى السنوى الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، اتجاهات معاصرة فى تطوير التعليم فى الوطن العربى ، كلية التربية ، جامعة بني سويف ، ٦-٧ فبراير ٢٠١٠ ، ص ص ١٥٠-١٥٢ .

(١٤٢) تم الرجوع إلى:

- محمد أحمد محمد: "جمبا كايزن: أحد أساليب التغيير" ، مجلة التدريب والتقنية ، متاح على: [http://www.tatwier.net/articles.php?action=show&id=30,\(5-12-2013\)](http://www.tatwier.net/articles.php?action=show&id=30,(5-12-2013)).

- عماد بن حسن باقر: التحسين المستمر باستخدام الكايزن ، متاح على: [http://www.hupso.com\(3-12-2013\)](http://www.hupso.com(3-12-2013)).

(143) Cheser, Op. Cit., pp. 24-26.

(١٤٤) معزوزة عبدالله الخطيب: "مدخل التطوير المستمر (كايزن)" ، قضايا إدارية معاصرة ، نوفمبر ٢٠٠٨ ، متاح على: (٣-١٢-٢٠١٣) [www.autherstream.com](http://www.autherstream.com)

(١٤٥) إبراهيم عباس الزهيرى: مرجع سابق ، ص ٢٨٠ .

(١٤٦) تم الرجوع إلى:

- عمر وصفى عقيلى: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠١ ، ص ١٣٣ .

- جامعة الباحة: "الجودة مسئولية الجميع" ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الأول لمسئولى الجودة فى الجامعات السعودية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، ٢٥-٢٧/١٠/١٤٢٩هـ ، ص ص ٢٠ ، ٢١ .

(١٤٧) ريزان صلاح الدين عزت ، وبرزين شيخ محمد: مرجع سابق ، ص ص ٨ ، ٩ .

(١٤٨) روبرت مورير: خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك (طريقة الكايزن) ، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ٦٣ .

(١٤٩) محمد أحمد محمد: مرجع سابق.

(150) [www.ciras.iastate.edu/onlinepublications/Management/\(3-12-2013\)](http://www.ciras.iastate.edu/onlinepublications/Management/(3-12-2013)).

(١٥١) محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) ، ط ٢ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ١٩٣ .

(152) Look:

- [www.ciras.iastate.edu/onlinepublications/Management/Manggementguidk](http://www.ciras.iastate.edu/onlinepublications/Management/Manggementguidk).

- Imai, M., Gemba Kaizen a Common Sense, Law Cost Approach to Management, (Washington: McGraw Hill, 1997), pp. 41-44.

(153) Kilian, C., S., The World of Edward Deming , 2<sup>nd</sup> Ed., (Knoxville: TN: SPC Press Inc., 1992), pp. 22-27.

(154) Ibid.

(١٥٥) محمد أحمد عيشوني: "الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة" ، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة (المنطقة العربية) ، الإصدار رقم (٢) ، دار الأصدقاء للنشر ، الرياض ، ٢٠١٠ ، ص ص ١٥ ، ١٦ .

(١٥٦) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دليل تقويم واعتماد الجامعات ، القاهرة ، ديسمبر ٢٠٠٨ ، ص ٢ .

(١٥٧) رئاسة الجمهورية: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، المجالس القومية المتخصصة ، الدورة التاسعة والعشرين ، ٢٠٠١-٢٠٠٢ ، ص ١٢٦ .

(١٥٨) المرجع السابق ، ص ص ١٣٢-١٣٣ .

(١٥٩) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، القاهرة ، ٢٠٠٨-٢٠٠٩ ، ص ٧ .

(١٦٠) المرجع السابق، ص ٧ .

(١٦١) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي ، الإصدار الثاني ، أغسطس ٢٠٠٩ ، ص ٢ .

(١٦٢) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دليل تقويم واعتماد الجامعات، مرجع سابق، ص ٢٢ .

(١٦٣) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي: إجراءات الاعتماد . التقييم الذاتي ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص ٦ .

(١٦٤) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، مرجع سابق ، ص ٣ .

(١٦٥) المرجع السابق ، ص ٨ .

(١٦٦) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دليل تقويم واعتماد الجامعات، مرجع سابق، ص ٤ .

(١٦٧) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، مرجع سابق ، ص ١٢ .

(١٦٨) المرجع السابق ، ص ١٣ .

(١٦٩) المرجع السابق ، ص ٣٤ .

(١٧٠) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثيقة المعايير والممارسات التطبيقية لمؤسسات التعليم العالي ، إبريل ٢٠٠٨ ، ص ١٧ .

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة (مرتبة أبجدياً):

- ١- أ.د/ إبراهيم عباس الزهيرى أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية بكلية التربية . جامعة حلوان.
- ٢- أ.د/أحمد ابراهيم أحمد أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية بكلية التربية . جامعة بنها.
- ٣- أ.د/أحمد عابد الطنطاوى أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية بكلية التربية . جامعة طنطا.
- ٤- أ.د/بيومى محمد ضحاوى أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية بكلية التربية بالاسماعيلية.
- ٥- أ.د/سيف الاسلام على مطر أستاذ الادارة التربوية بكلية التربية . جامعة الاسكندرية.
- ٦- أ.د/عبد الجواد السيد بكر أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية بكلية التربية . جامعة كفرالشيخ.
- ٧- أ.د/فاروق شوقى البوهى أستاذ التربية المقارنة بكلية التربية . جامعة الاسكندرية.
- ٨- أ.د/فاطمة عبد القادر حسن أستاذ التربية المقارنة المساعد بكلية التربية . جامعة الاسكندرية.
- ٩- أ.د/محمد ابراهيم المنوفى أستاذ أصول التربية بكلية التربية . جامعة كفرالشيخ.